العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية

د. يوسف أبو فارة *

أ. حمد خليل عليان **

* مدير برنامج العلوم الإدارية والاقتصادية جامعة القدس المفتوحة

** مشرف أكاديمي غير متفرغ، منطقة القدس التعليمية، جامعة القدس المفتوحة

ملخّص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى واقع إدارة المعرفة في المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية من خلال رصد واقع تطبيق العمليات المختلفة لإدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، تخطيط المعرفة، تحديث المعرفة، نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة، توليد واكتساب المعرفة، تنظيم وتخزين المعرفة واسترجاع المعرفة، تطبيق المعرفة، متابعة المعرفة والرقابة عليها في المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية)، كما هدفت إلى التعرف إلى مستوى فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية العاملة في القدس الشرقية، وإبراز دور إدارة المعرفة في تحقيق فاعلية أنشطة هذه المؤسسات. وقد تعرفت هذه الدراسة إلى أهم المعوقات التي تواجه تطبيق عمليات إدارة المعرفة في هذه المؤسسات. وقد وُضعت مجموعة من الأسئلة والفرضيات التي عالجت مشكلة الدراسة بأبعادها المختلفة. وتكونَ مجتمع الدراسة من الطاقم الإداري في هذه المؤسسات والتي يبلغ عددها ١٣٥ مؤسسة، وُوزعت ١٩٣ استبانة على الطواقم الإدارية لعينة الدراسة المكونة من ثماني مؤسسات أهلية في القدس الشرقية، واسترجعت ١٨٧ استبانة، واستبعدت ٥ استبانات لعدم صلاحيتها، وبذلك بلغ حجم العينة ١٨٢ مبحوثا. واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات المطلوبة، وعُرضت على مجموعة محكّمين لفحص صدقها، كذلك فُحص ثبات الأداة من خلال احتساب معامل كرونباخ ألفا، وحُللت البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، واختبرت الفرضيات باستخدام معامل ارتباط بيرسون.

وقد أظهرت النتائج أن المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية بقطاعاتها المختلفة تستخدم إدارة المعرفة من خلال ممارسة عملياتها المختلفة وهي: تشخيص المعرفة، تخطيط المعرفة، وتحديث المعرفة، ونشر المعرفة وتقاسمها وتوزيعها، توليد واكتساب المعرفة، وتنظيم المعرفة وتخزينها واسترجاعها، وتنفيذ المعرفة، ومتابعة المعرفة والرقابة عليها. كذلك أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) بين تطبيقات إدارة المعرفة وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية. وفي ضوء نتائج هذه الدراسة قدمت مجموعة من التوصيات التي تعزز استخدامات إدارة المعرفة وتعزز فاعلية المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، ومن أهمها: دعم الإدارة العليا لإدارة المعرفة، وضرورة تخصيص وحدة مستقلة لتطوير أنشطة إدارة المعرفة وتعمل على متابعة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تلك المؤسسات، والسعي لتطوير وسائل الاتصال الالكترونية، وتطوير برامج الانترنت كوسيلة لاكتساب المعرفة وتبادلها.

Abstract:

This study aimed at identifying the reality of knowledge management in the NGOs in East Jerusalem through observing the actual implementation of the different operations of knowledge management (diagnosing, planning, innovating, publishing, sharing, generating, gaining, organizing, saving, retreating, implementing, following up and monitoring knowledge in the NGOs in East Jerusalem). The study also aimed at identifying the effective level of the activities of such institutions in East Jerusalem. Moreover, the study aimed at pointing out the role of knowledge management in accomplishing the effectiveness of the activities planned by the NGOs. Furthermore, the study realized the most important obstructions standing in the way of implementing knowledge management in the NGOs institutions in East Jerusalem. A set of questions and hypotheses were put to treat the problem of the study with all its dimensions. The population of the study consisted of the managerial staff in 135 NGOs in East Jerusalem. 193 questionnaires were distributed over a managerial staff of a random sample of the study which consisted of eight NGOs sectors in East Jerusalem. 187 questionnaires were retrieved and 5 were alienated for their incompetency. Therefore the sample of the study was 182. This study used the questionnaire as an instrument for collecting the required data. The questionnaire validity was tested by a group of evaluaters. Moreover, the reliability of the instrument was computed by using the Cronbach Alpha Formula. The statistics which used to analyze the results were: means, standard deviations and centenary percentages. The hypotheses were tested through Pearson deviation.

The results showed that the NGOs in East Jerusalem with all its sectors use the knowledge management through all its practical procedures that are embedded in: diagnosing, planning, innovating, publishing, sharing, generating, gaining, organizing, saving, retreating, implementing, following up and monitoring knowledge. The results also showed a significant relation at ($a \leq 0.05$) between the implantation of knowledge management and the effectiveness of the NGOs in East Jerusalem.

In light of those results a group of recommendations that strengthen the use of knowledge management and reinforce the effective role of the NGOs in East Jerusalem were proposed.

The most important recommendations lie in the following: the high managerial level of knowledge management should be supported; the importance of establishing an independent unit that works on developing the activities of knowledge management and makes sure that all the knowledge management procedures are implemented in those NGOs institutions. Finally it was recommended to work on the developing of the electronic media and the internet programs as a way to gain and exchange knowledge.

مقدمة:

تعدّ إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي نمت الأدبيات المتعلقة بها كمًا ونوعاً، وقد شهدت السنوات الماضية اهتماما متزايداً من جانب المنظمات نحو تبني مفهوم إدارة المعرفة، وهناك مجموعة من المنظمات كان لها السبق والريادة في ممارسة وتبني وتطبيق مفاهيم ومداخل أولية في إدارة المعرفة (مثل شركة نوكيا)، وقد شاركت هذه المنظمات في وضع الأسس الأولى لإدارة المعرفة، وقد جرى التركيز على الجوانب التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية والنفسية والتنظيمية وغيرها.

وتكتسب إدارة المعرفة أهمية متزايدة في ظلّ التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات، وتزداد هذه الأهمية في ظلّ تزايد أهمية الأهداف المعرفية التي تركّز إدارة المعرفة على تحقيقها بما يقود إلى تعزيز مستويات الإنتاجية والكفاءة والفاعلية في المنظمات.

ولتحقيق الفائدة المرجوة من اعتماد مدخل إدارة المعرفة في المنظمات، فإن دور إدارة المنظمة يجب أن يركز على الاستخدام الفاعل لهذا المدخل من خلال توظيفه باتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية والأهداف التشغيلية للمنظمات، وتعزيز قدرات المنظمة المختلفة ومهارات كوادرها، وتحقيق التطوير والتحسين والاستدامة لهذه القدرات والمهارات، كما ينبغي أن تركّز إدارة المنظمة على توجيه عمليات إدارة المعرفة نحو تحقيق المأسسة (مأسسة المعرفة) وتكريسها، ويجب التركيز على تنفيذ استراتيجية معرفية تكفل فاعلية عمليات إدارة المعرفة في كل وحدات المنظمة بصورة تكاملية.

وقد جاءت هذه الدراسة لتتناول هذا الموضوع الحيوي المتجدد في مجموعة من المؤسسات الحيوية في القدس الشرقية (وهي المؤسسات الأهلية)، وذلك للتركيز على أهمية تطبيق هذا المدخل الإداري الحديث في هذه المؤسسات. ويقصد بالمؤسسات الأهلية في القدس الشرقية تلك المؤسسات غير الحكومية والنوادي والجمعيات التي تقدم خدمات عامة ومتخصصة في المجالات الاجتماعية والصحية والتعليمية وفي مجالات الديموقراطية وحقوق الإنسان. ويعرف مركز التميز المؤسسات الأهلية (٢٠٠٢) بأنها اتحاد أو جمعية أو مؤسسة أو صندوق خيري أو مؤسسة لا تسعى للربح.

المبحث الأول: منهجية الدراس

أولا: مشكلة الدراسة Statement of the Problem

تحاول هذه الدراسة التعرف إلى واقع إدارة المعرفة في المؤسسات الأهلية العاملة في القدس الشرقية، والتعرف إلى دور واقع إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة هذه المؤسسات، ويجري تناول مشكلة الدراسة من خلال الاجابة على التساؤلين الرئيسين الآتيين:

- ما واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية (من حيث تشخيص المعرفة وتخطيط المعرفة وتحديث المعرفة ونشر المعرفة وتوليد المعرفة وتنظيم المعرفة وتنفيذ المعرفة ومتابعة المعرفة والرقابة عليها)؟
- ما مستوى فاعلية أنشطة كل قطاع من قطاعات المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية؟
- ما دور تطبيق عمليات إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية؟
- ما المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية؟

ثانيا: أهمية الدراسة Importance of the Study

تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تتناول موضوعا إداريا حديثا أصبح يمس جوهر أعمال المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، فهذه المؤسسات تعمل في بيئة تتسم بالتطور والتغيير والتجديد، وتعد إدارة المعرفة إحدى الوسائل الأساسية التي تمكن هذه المؤسسات من الوصول إلى مرحلة التميز في تحقيق أهدافها، وتسعى هذه الدراسة إلى المساهمة في وضع آليات مقترحة لتطوير إدارة المعرفة وتفعيلها في تلك المؤسسات.

ثالثا: أهداف الدراسة Objectives of the Study

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف إلى واقع إدارة المعرفة في المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، ويجري ذلك من خلال رصد واقع تطبيق العمليات المختلفة لإدارة المعرفة من تشخيص المعرفة،

وتخطيط المعرفة، وتحديث المعرفة، ونشر المعرفة، وتوليد المعرفة، وتنظيم المعرفة وتخزينها، واسترجاع المعرفة، وتطبيق المعرفة، ومتابعة المعرفة والرقابة عليها في المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية.

- التعرف إلى مستوى فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية العاملة في القدس الشرقية.
- تحليل العلاقة بين واقع إدارة المعرفة، وبين تحقيق فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية.

رابعا: فرضيات الدراسة Hypotheses of the Study

تسعى هذه الدراسة إلى فحص (اختبار) الفرضيات الآتية:

١. الفرضية الأولى: لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) بين واقع تشخيص المعرفة وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية.

٢. الفرضية الثانية: لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) بين واقع تخطيط المعرفة وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية.

٣. الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) بين واقع تحديث المعرفة وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية.

٤. الفرضية الرابعة: لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) بين واقع نشر المعرفة وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية.

٥. الفرضية الخامسة: لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) بين واقع توليد المعرفة وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية.

٦. الفرضية السادسة: لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) بين واقع تنظيم المعرفة وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية.

٧. الفرضية السابعة: لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) بين واقع تنفيذ المعرفة وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية.

٨. الفرضية الثامنة: لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) بين واقع متابعة المعرفة والرقابة عليها وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية.

خامسا: حدود الدراسة Study's Limitations

- الحدود الزمانية: جرى تنفيذ هذه الدراسة خلال العام ٢٠٠٨.
- الحدود المكانية: جرى تنفيذ هذه الدراسة في المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية.
- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على دراسة متغيرين أساسيين: المتغير الأول هو إدارة المعرفة (والتي تشمل مجموعة وظائف أساسية لإدارة المعرفة وهي: تشخيص المعرفة، وتخطيط المعرفة، وتحديث المعرفة، ونشر وتقاسم وتوزيع المعرفة، وتوليد المعرفة ، وتنظيم المعرفة، وتطبيق المعرفة، ومتابعة المعرفة والرقابة عليها. أما المتغير الثاني فهو الفاعلية.
- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على استطلاع آراء المديرين ورؤساء الأقسام في ثمانية قطاعات من المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية (عينة الدراسة العشوائية من المؤسسات)، وهذه المؤسسات هي: قطاع الصحة، وقطاع ذوي الاحتياجات الخاصة، وقطاع النساء، وقطاع الطفولة، وقطاع الاسكان والبنى التحتية، وقطاع الثقافة والفن، وقطاع الديموقراطية وحقوق الانسان، وقطاع الجمعيات الخيرية. وقد تم استثناء بقية القطاعات التي لم تشملها عينة الدراسة، وهذه القطاعات هي: قطاع التعليم، وقطاع الشباب، وقطاع النقابات، وقطاع السياحة والزراعة.

سادسا: أداة الدراسة Study's Tool

جرى استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات، وقد جرى تصميم هذه الاستبانة في ضوء مراجعة الأدبيات ذات العلاقة.

سابعا: صدق أداة الدراسة Validity of the Study's Tool

عُرضت أداة الدراسة (الاستبانة) على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة ومناهج البحث العلمي، وقد أبدى هؤلاء المحكمون ملاحظاتهم على هذه الأداة، وعدلت بعض فقرات الاستبانة وحُذفت فقرات أخرى.

ثامنا: ثبات أداة الدراسة Reliability of the Study's Tool

جرى حساب ثبات الأداة باستخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا لقياس ثبات العينة التي تضم ١٨٢ مبحوثا يمثلون المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، وكانت نتائج القياس عالية (تتراوح بين ٨١,١–٩٥,٥ لمحاور الاستبانة)، وهذا يؤكد ثبات هذه الأداة. والجدول الآتي يوضح معامل ثبات الأداة لمحاور الدراسة تالمختلفة باستخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا.

معامل ثبات الأداة باستخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا

المحور	عدد الأسئلة	معامل كرونباخ ٪
عملية تشخيص المعرفة	٥	٨١,١
عملية تخطيط المعرفة.	١٠	٨٩,٩
عملية تحديث المعرفة.	٧	٩٣,٣
عملية نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة.	١٥	٩٤,٥
عملية توليد واكتساب المعرفة.	٥	٨٩,٤
عملية تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة.	١١	٩٤,٩
عملية تنفيذ المعرفة.	٣	٩٠,٨
عملية متابعة المعرفة والرقابة عليها.	١٠	٩٥,٠
معوقات تطبيقات المعرفة.	١٦	٩٣,٣
فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية	٦٠	٨٦,٢
المجال العام	٨٢	٩٥,٥

تاسعا: المنهج العلمي للدراسة Scientific Method

استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي لدراسة العلاقة بين إدارة المعرفة وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية نظرا لملاءمته لهذه الدراسة.

عاشرا: مجتمع الدراسة Study's Subject

يتكون مجتمع هذه الدراسة من جميع المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، ويبلغ عدد هذه المؤسسات ١٣٥ مؤسسة أهلية مقسمة إلى ١٣ قطاعا، والجدول الآتي (١) يوضح هذه المؤسسات حسب قطاعات عملها:

الجدول (١)
المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية حسب قطاعات العمل

الرقم	نوع القطاع الأهلي في القدس الشرقية	عدد المؤسسات في كل قطاع
١.	الجمعيات الخيرية	٢١
٢.	الشباب	١٩
٣.	الثقافة والفن	١٧
٤.	الديموقراطية وحقوق الإنسان	١٦
٥.	التعليم	١٢
٦.	الصحة	١٣
٧.	النساء	٩
٨.	ذوي الاحتياجات الخاصة	٩
٩.	النقابات	٦
١٠.	الطفولة	٥
١١.	الاسكان والبنى التحتية	٣
١٢.	السياحة	٣
١٣.	الزراعة	٢
	المجموع	**١٣٥**

أحد عشر: عينة الدراسة Study's Sample

اختيرت عينة عشوائية لهذه الدراسة بواقع ٦٠٪ من قطاعات المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، وقد بلغ حجم العينة ٨ قطاعات (١٣ × ٦٠٪ = ٨ قطاعات) بما تتضمنه من طواقم إدارية وعددهم ١٩٣ فردا، وهذه القطاعات هي: قطاع الطفولة، وقطاع النساء، وقطاع ذوي الاحتياجات الخاصة، وقطاع الديموقراطية وحقوق الإنسان، وقطاع الصحة، وقطاع الاسكان والبنى التحتية، وقطاع الجمعيات الخيرية، وقطاع الثقافة والفن، واستثنيت خمسة قطاعات هي: قطاع التعليم، وقطاع الشباب، وقطاع النقابات، وقطاع السياحة والزراعة. وقد وُزعت ١٩٣ استمارة، واسترجعت ١٨٧، وأُلغيت ٥ استبانات بسبب عدم صلاحيتها للتحليل الاحصائي، وبذلك بلغ عدد المبحوثين ١٨٢ مبحوثا.

الجدول (٢)
توزيع العينة حسب القطاعات

الرقم	القطاع	عدد المبحوثين
١.	الصحة	٢٥
٢.	ذوي الاحتياجات الخاصة	٢٩
٣.	النساء	٢٢
٤.	الطفولة	٢٢
٥.	الاسكان والبنى التحتية	٢٠
٦.	ثقافة وفن	٢٠
٧.	الديموقراطية وحقوق الانسان	٢٢
٨.	الجمعيات الخيرية	٢٢
	المجموع	١٨٢

اثنا عشر: الأدوات الإحصائية Statistical Tools

بعد تفريغ إجابات أفراد العينة جرى ترميزها وإدخال البيانات باستخدام الحاسوب، ثم عُولجت البيانات إحصائيا باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). ومن المعالجات الإحصائية المستخدمة: التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية، وكرونباخ ألفا لحساب معامل الثبات، ومعامل الارتباط، واختبار t-test واختبار تحليل التباين الأحادي.

المبحث الثاني: الخلفية النظرية للدراسة

أولا: مفهوم المعرفة Knowledge Concept

يرى Darling (1996) أن المعرفة عبارة عن موجودات غير منظورة للمنظمة، وتشمل الخبرة الواسعة والأسلوب المتميز للإدارة والثقافة المتراكمة للمنظمة.

ويشير Harris and Henderson (1999) إلى أن المعرفة تشكل أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات Signals، وتتدرج إلى البيانات Data، ثم إلى المعلومات Information، ثم إلى المعرفة Knowledge، ثم إلى الحكمة Wisdom (التي تعدّ أساسا فاعلا للابتكار Innovation). ويتضح أن المعرفة الفاعلة والسليمة والكافية هي جوهر الحكمة والإبداع والابتكار.

ويشير (2000) Stettner إلى أن المعرفة عملية تراكمية تكاملية تتكون على امتداد مدد زمنية طويلة نسبيا لتصبح متاحة للتطبيق والاستخدام من أجل معالجة مشكلات وظروف معينة، ومن ثم فإن المعرفة يجري استخدامها لتفسير المعلومات المتوافرة عن حالة معينة، واتخاذ قرار حول كيفية إدارة هذه الحالة ومعالجتها.

ويرى (2000) Ackerman أن المعرفة تتضمن عوامل بشرية Human وعوامل غير بشرية وغير حية Inanimate مثل: الحقائق Truth، والمعتقدات Beliefs والرؤى، ووجهات النظر Perspectives، والمفاهيم Concepts، والأحكام Judgments، والتوقعات Expectations، والمناهج Methodologies، والمهارات Skills، والبراعة Know-How.

ويرى (2002) Barnes أن المعرفة هي مجموعة الحقائق والوقائع والمعتقدات والمفاهيم والرؤى والأحكام والتوقعات والمنهجيات والبراعات.

في ضوء المفاهيم السابقة يمكن القول إن المعرفة هي مجموعة من الخبرات والمهارات والحقائق والمعتقدات والقيم والمفاهيم والبيانات والمعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها سواء كانت هذه المعرفة ظاهرة أم كامنة، وهي قابلة للاستخدام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة من خلال صياغة الخطط وتنفيذها ورقابتها.

ويجري استخدام المعرفة في تلقي المعلومات حيث يتم تمييز هذه المعلومات وتحديدها وتفسيرها وتقويمها، وكذلك القيام بعمليات التركيب Synthesis والتقدير والتوقع وصناعة القرارات والتكيّف مع البيئة المحيطة ورسم الخطط وتنفيذها والرقابة عليها بما يقود إلى التصرف بصورة صحيحة. ولتحقيق صورة أكثر وضوحا وعمقا لمفهوم المعرفة، فإنه لا بدّ من التمييز بين المعرفة، وبين مفاهيم ومصطلحات أخرى ذات علاقة بمصطلح المعرفة، ومنها المعلومات Information والفهم Understanding.

وعند الحديث عن المعرفة، فإن الحديث يتشعب ويتناول مجالات متعددة. وما يهمّ المنظمة الحديثة بصورة جوهرية وأساسية هي المعرفة بالعمل والمعرفة بالأعمال، وهذه المعرفة وفقا لما يشير (Lucier and Torsilier, 1997) تعبر عن قدرة الأفراد والمنظمات على الفهم Understanding والتصرف Act بصورة فاعلة في بيئة العمل، وهذه المعرفة عادة يقوم بإدارتها المديرون والأفراد ذوو القدرات المتميزة وصناع المعرفة وزملاء العمل، وهؤلاء يكونون مسؤولين عن تحقيق بقاء المنظمة Organization Survival في بيئة العمل التنافسية، ويعمل كل من هؤلاء على بناء أفضل معرفة ممكنة في كل جانب من مجالات المنظمة.

ثانيا: أنواع المعرفة Kinds of Knowledge

قسّم الإغريق القدماء المعرفة إلى أربعة أقسام رئيسة وفقا لما أشار الباحث (Prusak,2000) وهي:

١. **المعرفة الإدراكية**: تتعلق هذه المعرفة بالمبادئ والقوانين العامة النظرية، والأسس والقواعد الأساسية للعلوم والقوانين والقواعد العلمية.
٢. **المعرفة الفنية (التقنية)**: تتعلق هذه المعرفة بالمهارة والبراعة الفنية والقدرة على إنجاز الأعمال والأشياء وامتلاك التمرينات والتدريب الكافي على إنجاز المهّمات، وتحقيق التماثل والتطابق في الممارسات العملية للعاملين الذين يؤدون المهّمات نفسها.
٣. معرفة الحكمة التطبيقية والعملية والتي تظهر في الممارسات الاجتماعية بصورة أساسية.
٤. **المعرفة الهجينة**: وهي تعبّر عن مزيج من النزعات والاتجاهات والقدرات الخاصة، والتي تلزم في حقل ما، وتؤدي إلى النجاح والتفوق في ذلك الحقل.

ووفقا لما يرى الباحث Allen (2003) فإن هناك نوعين رئيسين للمعرفة هما:

١. **المعرفة الظاهرية** Explicit Knowledge: يقصد بها المعرفة التي يمكن تقاسمها مع الآخرين، وتتعلق هذه المعرفة بالبيانات والمعلومات الظاهرية التي يمكن الحصول عليها وتخزينها في ملفات وسجلات المنظمة، وكذلك الموجودة والمخزنة في ملفات وسجلات المنظمة والتي تتعلق بسياسات المنظمة وإجراءاتها وبرامجها وموازناتها ومستنداتها، وأسس ومعايير التقويم والتشغيل والاتصال ومختلف العمليات الوظيفية وغيرها.
٢. **المعرفة الضمنية** Implicit Knowledge: هي التي تتعلق بما يكمن في نفس الفرد من معرفة فنية ومعرفة ادراكية ومعرفة سلوكية، والتي لا يسهل تقاسمها مع الآخرين أو نقلها إليهم بسهولة. ومن هنا يمكن القول إن هناك أفرادا متميزين يمتلكون معرفة ضمنية في عقولهم، وتستطيع المنظمة أن تزيد من فاعليتها، وأن تعزز ميزتها التنافسية إذا استطاعت أن تضم أيا من هؤلاء الأفراد إلى طاقمها عندما تكون المعرفة الضمنية لهؤلاء الأفراد تتعلق بطبيعة أعمال المنظمة. ويقسم الباحث (Stewart,1997) المعرفة إلى: المعرفة التلقائية، والمعرفة التجميعية، والمعرفة الموضوعية، والمعرفة الضمنية، والمعرفة الكامنة، والمعرفة الصريحة.

ويصنف Novins and Armstrong (2001) المعرفة إلى: المعرفة المحلية Local Knowledge (هذه المعرفة يجري تبنيها في ظل ظروف محددة، وتعتمد على ظروف مادية وجغرافية، وهذه المعرفة هي معرفة تفصيلية)، والمعرفة العالمية Global Knowledge : هذه المعرفة يجري تبنيها على نطاق عالمي واسع، وبخاصة في مجالات الأعمال، وهذه المعرفة لا تقتصر على عمليات محددة أو صناعة محددة، وتخترق الحدود الجغرافية، وهي معرفة عامة.

ثالثا: **مفهوم إدارة المعرفة** Knowledge Management Concept

يشير Wenig (1996) إلى أن إدارة المعرفة تتضمن مجموعة من الأنشطة التي تركز على كسب المعرفة التنظيمية من خبراتها الخاصة ومن خبرات الآخرين، وتتضمن التطبيق الحكيم للمعرفة من أجل تحقيق رسالة المنظمة، وهذه الأنشطة يجري تنفيذها من خلال التكامل بين التكنولوجيا والهيكل التنظيمي والاستراتيجيات المنظمية المدعومة بالمعرفة الحالية وإنتاج معرفة جديدة. والعنصر الحرج في إدارة المعرفة هو تحقيق الدعم للنظم المعرفية (فيما يتعلق بالتنظيم والعنصر البشري والحوسبة وغيرها) من أجل اكتساب المعرفة وتخزينها واستخدامها في عمليات التعلم وحل المشكلات وصناعة واتخاذ القرارات وغيرها. ويرى(1998) Malhorta أن إدارة المعرفة تتعلق بالقضايا المحورية والحرجة ذات العلاقة بالتكيّف التنظيمي، والبقاء وقدرات المنظمة وإمكاناتها في مواجهة التغيرات البيئية المتزايدة بصورة غير منتظمة، وإدارة المعرفة بهذا المفهوم تتضمن العمليات التنظيمية التي تسعى إلى تحقيق التداؤبية من خلال الإمكانات الخلاقة والابتكارية للعنصر البشري. وتعرف مؤسسة KPMG (1999) –وهي مؤسسة استشارات شهيرة– إدارة المعرفة بأنها المحاولة المنظمة والمستمرة لاستخدام المعرفة في المنظمة لتحسين أدائها.

ويرى Hirsch and Levin (1999) أن إدارة المعرفة هي إطار عام يشكل مظلة Umbrella للمنظمة، وقد وجد المحاسبون أن مفهوم إدارة المعرفة هو حقل جديد يساعدهم في تعريف الأصول غير الملموسة Intangible Asset. وقد ساعد هذا الحقل الإداريين في تطوير تطبيقات جديدة، وممارسات إدارية تتناسب مع الاقتصاد الجديد (اقتصاد المعرفة واقتصاد الأعمال الالكترونية). وإدارة المعرفة –وفقا لما يؤكد Allee (2000)– هي إدارة نظامية Systematic وصريحة Explicit وواضحة للأنشطة والممارسات والسياسات والبرامج داخل المنظمة والتي ترتبط وتتعلق بالمعرفة Knowledge-Related. وينبغي ان تهتم إدارة المعرفة بمجموعة من العمليات التي تعمل على إنبات المعرفة والمحافظة عليا

وتبنيها ومشاركتها مع الآخرين وتجديدها، بهدف دعم الأداء المنظمي وتعزيزه، وخلق القيمة. ويؤكد Wiig (2003) على أن إدارة المعرفة تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف Orchestration المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري Intellectual Capital ، والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية، بحيث يجري تحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية. وتتضمن إدارة المعرفة تحقيق عملية الإدامة للمعرفة ولرأس المال الفكري، واستغلالها واستثمارها ونشرها. كما أن إدارة المعرفة يجب أن تؤدي إلى توفير التسهيلات اللازمة لتحقيق مضامين هذه الإدارة. ولا يمكن القول إن هناك تعريفاً واحداً شاملاً وواسعاً ومتفقاً عليه لإدارة المعرفة، إذ أن هناك اختلافات كثيرة حول تحديد مفهوم واحد محدد لهذا المصطلح الجديد. وهناك كثير من الباحثون الذين ينظرون إلى هذا المصطلح على انه يعبّر عن حقل جديد لا يزال في مرحلة التطور والاكتشاف الذاتي Self-Discovery. ويؤكد هؤلاء الباحثون على إن إدارة المعرفة تتجاوز كونها مجرد معلومات أو بيانات. ويؤكد (Svieby,2000) على أنه لا يوجد تعريف معياري واحد لمفهوم إدارة المعرفة، غير أن هناك مسارين من الأنشطة والجهود التي تهتم بمفهوم إدارة المعرفة، وهذان المساران هما:

- **المسار الأول**: هو مسار المعلومات Information Track : وفي هذا المسار ينظر إلى أن إدارة المعرفة هي نفسها إدارة المعلومات، وينظر أصحاب هذا المسار إلى المعرفة على أنها المعلومات التي تجري معالجتها بنظم المعلومات.
- **المسار الثاني**: هو مسار الأشخاص People Track : وبموجب هذا المسار فإن المعرفة تعبر عن العمليات التي ينعكس عنها مجموعات من المهارات الديناميكية والمعقدة والمتغيرة نوعا ما.

وهناك من يرى بأن إدارة المعرفة هي عملية نظامية للحصول على المعلومات واختيارها وتنظيمها وغربلتها وتحديثها، وتقديمها بصورة تؤدي إلى تطوير فهم العاملين وإدراكهم في مجالات اهتمام محددة، وإدارة المعرفة تساعد المنظمة في امتلاك رؤية دقيقة وفهم واضح من واقع خبراتها وخبرات عامليها. والأنشطة الخاصة بإدارة المعرفة تركز على اكتساب المعرفة وتخزينها واستخدامها في مجالات متعددة مثل التعلم الديناميكي ومعالجة المشكلات والتخطيط الاستراتيجي وصناعة القرارات والمحافظة على رأس المال الفكري، وزيادة المرونة ورفع مستوى الذكاء في المنظمة.

إن إدارة المعرفة تعمل بصورة متزامنة مع ممارسات وتطبيقات التعلم التنظيمي، وهما يساهمان في خلق القيمة وتطوير مخرجات المنظمة وتحسينها.

رابعا: عمليات إدارة المعرفة Knowledge Management Operations

إن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل تتابعي وتتكامل فيما بينها، إذ تعتمد كل عملية على الأخرى وتتكامل معها وتدعمها، وقد ورد في الأدب النظري مجموعة من العمليات لإدارة المعرفة، وهذه العمليات هي:

١. عملية تشخيص المعرفة:

يعد التشخيص من الأمور المهمة في برنامج إدارة المعرفة، وفي ضوء التشخيص توضع سياسات العمليات الأخرى وبرامجها. ويشير الكبيسي (٢٠٠٥) إلى أن عملية التشخيص أمر حتمي، لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المنظمة وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم، كذلك تحدد مكان هذه المعرفة في القواعد. وتعدّ عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال، ونجاح مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص، وتستخدم في عملية التشخيص آليات الاكتشاف وآليات البحث والوصول. وتعد عملية تشخيص المعرفة مفتاحا لأي برنامج لإدارة المعرفة، وعملية جوهرية رئيسة تساهم مساهمة مباشرة في إطلاق العمليات الأخرى، وتحديد شكلها وعمقها.

٢. عملية تخطيط المعرفة:

تتعلق برسم الخطط المختلفة ذات الارتباط بإدارة المعرفة، ودعم أهداف إدارة المعرفة والأنشطة الفردية والمنظمية، والسعي إلى توفير القدرات والإمكانات اللازمة لسير الأعمال بكفاءة وفاعلية، وتوفير الطواقم الخبيرة المتخصصة، وتحديد التسهيلات التكنولوجية اللازمة. ويشير Teece إلى أن اعتماد أي مدخل في إدارة المعرفة يتطلب تحديد أهداف واستراتيجية إدارة المعرفة، وتنفيذ استراتيجية إدارة المعرفة، واختيار مؤشرات إدارة المعرفة، وقياس وتقويم مستوى إدارة المعرفة في ضوء المؤشرات المقررة.

٣. عملية نشر المعرفة:

عرفت الجمعية الأمريكية لعلم المعلومات نشر المعرفة بتعريفها الواسع بأنها تشمل العمليات الضرورية لإيصال المعلومات إلى مستخدميها (العلي وقنديلجي والعمري، ٢٠٠٦). ومصطلح نشر المعرفة مرادف لمصطلح نقل المعرفة ، ويشير Coakes –كما ورد في حجازي (٢٠٠٥)– إلى أن عملية نقل المعرفة هي الخطوة الأولى في عملية التشارك في المعرفة، وتعني عملية نقل المعرفة إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب، في الوقت المناسب، وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة.

٤. عملية توليد المعرفة:

إن توليد المعرفة يتعلق بالعمليات التي تركّز على شراء، وابتكار، واكتشاف، واكتساب والاستحواذ على المعرفة (الكبيسي،٢٠٠٥). ويرى حجازي (٢٠٠٥) أنه يمكن توليد المعرفة من خلال عدد من العمليات التي تمتد بين تحدي الإبداع، وبين البحث الجاد، كما أن الأفراد فقط هم الذين يولدون المعرفة، ولا تستطيع المنظمة توليد المعرفة بدون الأفراد. وتركز عملية توليد المعرفة المنظمية على توسيع المعرفة التي تولد على أيدي الأفراد، ومن ثم بلورتها على مستوى الجماعة من خلال الحوار، والمحادثة، والتشارك في الخبرة أو مجتمع الممارسة. ولتحقيق فاعلية توليد المعرفة يقترح Coakes (2003) تنفيذ النشاطات الآتية لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة:

- إدارة اجتماعات غير رسمية، فالأجواء غير الرسمية تساعد على تخفيف حدة التوتر الذي يسود العلاقات الرسمية القائمة بين المديرين والمستشارين، وتساعد على التخلص من أي حالة من حالات الإرباك الناجمة عن طرح أسئلة استفسارية حول موضوع ما.
- استخدام المجازات Metaphor والتناظر الوظيفي Analogy وسرد القصص من أجل شرح وتفسير المفاهيم الضمنية التي يمتلكها المديرون والمستشارون.
- ترجمة المعرفة الضمنية التي شرحهت من خلال ربطها بأنظمة التعويض والمكافأة تعويضا عن الوقت والطاقة المخصصين لتنفيذ العملية.
- استخدام البنى أو الهيكليات المنظمية المرنة أو الشبكية.
- إدخال أنظمة المكافآت والتعويض في عملية تقويم المهارات، وذلك بهدف تشجيع الأفراد على تحويل المعرفة الضمنية التي يمتلكونها إلى معرفة معلنة.
- استخدام تطبيقات مجموعات المحادثة، وتقنية البريد الإلكتروني من أجل خزن المعرفة الضمنية.

وقد قدم Quinn (1996) أربعة مبادىء لتوليد المعرفة هي:

- تعزيز قدرة الأفراد على حل المشكلات.
- التغلب على معارضة الأفراد المهنيين للمشاركة بالمعلومات.
- التحول من الهياكل الهرمية إلى المنظمات المقلوبة أو التنظيمات الشبكية.
- تشجيع التنوع الفكري داخل المنظمات المعرفية.

٥. عملية تخزين المعرفة:

تشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها لكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، وبات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهماً جداً، ولا سيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل، والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء الأشخاص يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم عندما يتركون المنظمة، أما الموثقة فتبقى مخزونة في قواعدها (الكبيسي،٢٠٠٥). ويتم خزن المعرفة من خلال أنواع متعددة من وحدات الخزن.

٦. عملية تنظيم المعرفة:

يقصد بعملية تنظيم المعرفة تلك العمليات التي تهدف إلى تصنيف المعرفة، وفهرسة أو تبويب المعرفة ورسم المعرفة. وتتسلم المنظمات يومياً كميات كبيرة جداً من البيانات والمعلومات تحتاج إلى تجميعها وتصنيفها وتفسيرها ونشرها بفاعلية، وهذه البيانات والمعلومات تأتي بأشكال متنوعة، ويجب التقاطها ودعم هذه العملية بإجراءات راسخة من التحقيق والتحرير والإصدار، ويجب تنظيم البيانات والمعلومات المختارة في مجموعات مرتبة تسمى بخرائط المعرفة، والتي تساعد في تصنيف البيانات والمعلومات (نجم،٢٠٠٤).

٧. عملية توزيع المعرفة:

ان توزيع المعرفة يشير إلى ضمان وصول المعرفة الملائمة للشخص الباحث عنها في الوقت الملائم، ووصولها إلى أكبر عدد ممكن من الأشخاص العاملين في المنظمة.

وهناك شروط عدة لتوزيع المعرفة منها: وجود وسيلة لنقل المعرفة، وهذه الوسيلة قد تكون شخصا، وقد تكون شيئا آخر، وأن تكون هذه الوسيلة مدركة ومتفهمة تماما لهذه المعرفة وفحواها وقادرة أيضا على نقلها (توزيعها)، وأن يكون لدى هذه الوسيلة الحافز الكافي للقيام بذلك، إضافة إلى عدم وجود معوقات تحول دون هذا النقل المعرفي.

ويشير Heisig & Vorbeck (2000) إلى أن هناك أساليب عدة لتوزيع المعرفة منها:

- فرق المشروع المتنوعة معرفيا للتوزيع الداخلي.
- شبكة المعلومات الداخلية (الإنترنت).
- التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى.

- وكلاء المعرفة.
- مجتمعات داخلية عبر الوثائق.
- فرق الخبرة وحلقات المعرفة وحلقات التعلم.
- التدريب والحوار.
- الوثائق والنشرات الداخلية.

٨. عملية تطبيق المعرفة:

ان تطبيق المعرفة يعبر عن تحويل المعرفة إلى عمليات تنفيذية، ويجب توجيه المساهمة المعرفية مباشرة نحو تحسين الأداء المنظمي في حالات صنع القرار والأداء الوظيفي، إذ إنه من الطبيعي أن تكون عملية تطبيق المعرفة مستندة إلى المعرفة المتاحة، وتُطبق المعرفة من خلال نوعين من العمليات هما: (العلي والقنديلجي والعمري،٢٠٠٤):

- العمليات الموجهة (المباشرة): تعني العملية التي يقوم الأفراد بمعالجة المعرفة مباشرة نحو الفعل الآخر من دون الانتقال أو تحويل المعرفة إلى ذلك الشخص الذي وجهت إليه المعرفة.
- المعرفة الروتينية: تعني الانتفاع من المعرفة التي يمكن الحصول عليها من التعليمات والأنظمة والقواعد والنماذج التي توجه الآخرين نحو السلوك المستقبلي.

وتشير اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (٢٠٠٤) إلى أن المؤسسات التي تستخدم المعرفة على أحسن وجه تمتلك الميزة التنافسية، ويجب تطبيق المعرفة بكاملها على الأنشطة، إذ إن بعض المنظمات تعاني من فجوة بين المعرفة والعمل، وهذه المنظمات تعقد كثيرا من دورات التخطيط والمناقشة والتلخيص بدلا من القيام بالأعمال والتطبيق، وفي ظل ثقافة سلبية للمنظمة، يشيع الكلام المنمق أكثر من الحصيلة الموضوعية، ويهتم مديرو المشاريع غالبا بالمعرفة المتيسرة أكثر من اهتمامهم بالمعرفة المنتجة.

إن المعرفة يجب أن توظف في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة وأن تتلاءم معها، إضافة إلى أن تطبيق المعرفة يجب أن يستهدف تحقيق الأهداف والأغراض الواسعة التي تحقق لها النمو والتكيف.

٩. عملية استرجاع المعرفة:

يشير استرجاع المعرفة إلى تلك العمليات التي تهدف إلى البحث والوصول إلى المعرفة بكل يسر وسهولة وبأقصر وقت بقصد استعادتها وتطبيقها في حل مشكلات العمل

واستخدامها في تغيير أو تحسين عمليات الأعمال (الكبيسي،٢٠٠٥).

إن مدى الاستفادة من المعرفة الذي هو جوهر إدارة المعرفة يرتكز على القدرة على استرجاع ما هو معروف وما جرى تعلمه ووضعه في القواعد المعرفية.

وتتحقق عملية الاسترجاع عبر اساليب مختلفة مثل استخدام الذكاء الصناعي والتحليل الإحصائي.

١٠. تقاسم وتشارك المعرفة:

يشير تقاسم وتشارك المعرفة إلى تلك العملية التي يجري من خلالها توصيل كل من المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة إلى الآخرين عن طريق الاتصالات (العلي وقنديلجي والعمري،٢٠٠٤). ويعني تقاسم وتشارك المعرفة التحويل الفعال للمعرفة، أي أن باستطاعة مستلم المعرفة أن يفهمها بشكل كاف، ويصبح قادرا على القيام بالفعل بموجبها، والمشاركة بالمعرفة من الممكن أن تأخذ مكانها من خلال الأفراد والمجموعات على حد سواء والوحدات الإدارية داخل المنظمات.

وتشير اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (٢٠٠٤) إلى أن من الأمور المشجعة في إدارة المعرفة تقويم عامليها الذين يتقاسمون ويستعملون المعرفة ومكافأتهم، ومن الأمثلة على المنظمات التي تقوم بتحفيز عامليها شركة IBM، إذ إن قسم لوتس في هذه الشركة يعطي لتقاسم المعرفة أهمية تبلغ ٢٥٪ من مجموع نقاط تقويم الأداء لدى موظفيها العاملين في خدمة الزبائن.

ويشير الروسان (٢٠٠٤) إلى أن تقاسم وتشارك المعرفة يتم من خلال استخدام الإنترنت والشبكات الداخلية التي تمثل حلقة وصل بين جميع العاملين بمختلف المستويات الإدارية في المنظمة. ويرى عطية (٢٠٠٥) أن تقاسم وتشارك المعرفة الصريحة يتم من خلال تشارك في الوثائق والبيانات، ويتم ذلك من خلال التفاعل بين الموظفين عبر اللقاءات والبريد الإلكتروني وغير ذلك، أما المعرفة الضمنية فيتم تبادلها من خلال التدريب والتفاعل الاجتماعي المباشر. ويشير قطر (٢٠٠٥) إلى أن تقاسم وتشارك المعرفة يتم من خلال الجماعات ذات المصالح والاهتمامات المشتركة التي تبرز بوضوح في جماعات الاهتمام الإلكترونية والمنتديات التي تجمعهم لتبادل الأفكار والبحث عن حلول مبتكرة.

١١. عملية تحديث وإدامة المعرفة:

تركز عملية تحديث وإدامة المعرفة على تنقيح المعرفة ونموها وتغذيتها، ويركز التنقيح على ما يجري على المعرفة لجعلها جاهزة للاستخدام، وقد أشار King (2000) إلى أن المعرفة المجردة من القيمة تحتاج إلى إعادة إغنائها لتصبح قابلة للتطبيق في مجالات أخرى، كما أن الاحتفاظ بالمعرفة مهم جدا، لا سيما في المنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل.

وتحتاج المعرفة إلى تحديث، ويجب أن يتضمن نظام إدارة المعرفة وسائل التحديث والإضافة والتعديل وإعادة التصحيح، وأن تكون المعرفة قادرة على التنامي والتجدد. ولا بدّ من التأكيد على أن المحافظة على المعرفة أمر حيوي ومهم جدا، خصوصا في المنظمات التي تعتمد على التوظيف أو الاستخدام بنظام العقود المؤقتة أو الاستشارات الخارجية.

١٢. عملية متابعة المعرفة والرقابة عليها:

تتعلق هذه العملية بالأنشطة ذات العلاقة بالسيطرة والرقابة على الجهود المرتبطة بإدارة المعرفة ودعم هذه الجهود وتوجيهها بالإتجاه الذي يعظم دور إدارة المعرفة وتأثيره في الأداء، وتتحدد أنشطة هذا المحور في ضوء رؤية المنظمة وأهدافها، وحتى تحقق المنظمة النجاح المطلوب، فإنه ينبغي أن تتبنى مدخلاً شاملاً متكاملاً في إدارة المعرفة (أبوفارة،٢٠٠٦).

ويرى Malhorta (1998) أن هذا المدخل ينبغي أن يكون:

- قادراً على تزويد المنظمة بالمعرفة الضرورية واللازمة لعمليات التطوير والتحسين.
- قادراً على تحويل العمليات المعرفية لتساهم بصورة في تحسين المنتجات الجديدة وتطويرها وتقدمها.
- قادراً على التحقق من قدرة الأصول المعرفية ، ورأس المال الفكري على تحقيق قدرات الرفع الإداري والرفع التنظيمي.
- قادراً على تحديد نوع وطبيعة رأس المال الفكري والمعرفة اللازمة لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها، وتحقيق ميزة تنافسية قادرة على العمل بنجاح في البيئة التنافسية.
- قادراً على التجكم في العمليات المعرفية والعلاقات المعرفية.
- قادراً على تزويد المنظمة بالدعم المعرفي الكافي لبناء بنية تحتية متينة تحقق للمنظمة أهدافها.
- قادراً على توفير المعرفة الكافية والضرورية لتحقيق عملية توجيه وقيادة فاعلة.

خامسا: معوقات إدارة المعرفة Knowledge Management Obstacles

أشار Coakes (٢٠٠٣) إلى أن منظمات متعددة أجرت دراسات حول معوقات إدارة المعرفة، وتوصلت هذه الدراسات إلى أن هناك مجموعة من المعوقات الرئيسة التي تعرقل تنفيذ إدارة المعرفة بشكل فاعل:

- سيطرة الثقافة التي تكبح التشارك في المعرفة.
- عدم دعم القيادة العليا لإدارة المعرفة.
- الإدراك غير الكافي لمفهوم إدارة المعرفة ومحتواها.
- الإدراك غير الكافي لدور إدارة المعرفة وفوائدها.
- الافتقار إلى التكامل بين نشاطات المنظمة المرتبطة بإدارة المعرفة، وبين تعزيز التعلم المنظمي.
- الافتقار إلى التدريب المرتبط بإدارة المعرفة.
- الافتقار إلى الوقت الكافي لتعلم كيفية استخدام وتنفيذ نظام إدارة المعرفة.
- الافتقار إلى فهم مبادرة إدارة المعرفة بشكل صحيح بسبب الإتصال غير الفعال وغير الكفؤ.

ويرى Thierauf (2003) أن معوقات إدارة المعرفة هي:

- قد يعمل منفذو نظام إدارة المعرفة في عزلة عن الإدارة العليا للمنظمة.
- قد يجري ترويج نظام إدارة المعرفة بصورة غير واقعية وبقدرات وإمكانيات غير واقعية، وهذا قد ينعكس في صورة فشل وإحباطات متكررة وعمليات تصفية أو حذف لبعض خطوط المنتجات أو بعض المنتجات.

ويعتقد Sveiby & Lioyd (٢٠٠١) أن كثيراً من جهود إدارة المعرفة تخفق وتفشل بسبب عدم تخصيص الموارد البشرية والمادية الكافية لنجاحها. ويشير يوسف (٢٠٠٤) إلى أن تبني إدارة المعرفة في منظمة ما تصاحبه في الأغلب مجموعة من المصاعب والمعوقات أهمها:

- التغير المطلوب في الثقافة قد يكون مؤذيا وبطيئا.
- الاستثمار في الوسائل الضرورية لتطبيق إدارة المعرفة قد يكون ضعيفا.
- إدارة المعرفة هي خلية لحلول عالية المستوى.

من جانب آخر، يحدد Rastogi (٢٠٠٠) مجموعة من العوامل التي تقود إلى نجاح إدارة المعرفة وأهمها:

١. وجود نظم للفهم ونشر التعلم والمشاركة به.
٢. تحفيز العاملين نحو التطوير والمشاركة بالرؤية الجماعية، وتوفير الفرص

للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش.

٣. التشجيع ومكافأة روح التعاون وتعلم الفريق والتأكيد على ذلك بصورة دائمة.
٤. تحديد وتطوير القادة الذين يدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والفريق والمنظمة.
٥. مساعدة الأفراد لتحديد دور ومتطلبات ومضامين وتطبيقات المعرفة لإنجاز أعمالهم.
٦. تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها.
٧. التركيز على الحالات المتميزة في المنظمات أثناء عمليات المقارنة المرجعية لعمليات المنظمة بقصد المقارنة والتعلم.
٨. وضع خطة دفع تعتمد على المهارة كجزء من النظام الأشمل للحوافز والمكافآت.

سادسا: **مفهوم الفاعلية** Concept of Effectiveness

يعبّر مفهوم الفاعلية عن التوظيف الماهر للكفاءة بشكل يؤدي إلى تحقيق الهدف الذي توظف من أجله(كسواني،٢٠٠٤). ويعرفها هيغ وجوليبت كما ورد في أبو فارة (٢٠٠١) بأنها القدرة على تحقيق رضا أصحاب المصالح. ويرى حمد (٢٠٠٦) أن الفاعلية هي القدرة على تحقيق أقصى النتائج والخدمات باستخدام الموارد المتاحة أحسن استخدام ممكن، وترتكز على الكيفية التي تتحقق بها الأهداف، وتفي بها الاحتياجات وترتكز على عمق الآثار التي يحدثها تحقيقها وسرعة النتائج المترتبة عليها.

وخلاصة القول إن الفاعلية تتعلق بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

سابعا: **مؤشرات الفاعلية** Indicators of Effectiveness

ان الفاعلية تعبّر عن درجة إنجاز ما تم تخطيطه من أهداف، ويصعب فهمها واستيعابها بعيدا عن الأهداف التي تمثل الحالة المرغوب فيها، والتي تسعى الإدارة إلى تحقيقها مستقبلا. وقد قسم سكوت كما ورد في ابو فارة (٢٠٠١) مؤشرات الفاعلية إلى ثلاثة أنواع:

- مؤشرات المخرجات حيث يكون التركيز على خصائص المخرج النهائي.
- مؤشرات العمليات والتي تركز على جودة وكمية الأنشطة التي تؤدي من أجل إنجاز المخرجات.
- مؤشرات هيكلية حيث تُقوّم قدرة وحدة الأعمال الاستراتيجية على إنجاز الأداء الفعال.

المبحث الثالث: دراسات سابقة

يجري هنا عرض مجموعة من الدراسات التي ترتبط بموضوع الدراسة:

أولا: دراسة عيوش (١٩٩٧)

أجرى عيوش (١٩٩٧) دراسة بعنوان (مؤسسات الخدمات الاجتماعية في القدس واحتياجاتها حتى عام ٢٠٠٠)، وقد هدفت هذه الدراسة إلى وضع صورة شمولية لوضع المؤسسات والمراكز الاجتماعية في مدينة القدس في هذا المجال حتى عام ٢٠٠٠ بهدف تطوير المؤسسات والخدمات المقدمة وتلبية الحاجات الاجتماعية والتنموية. وقد اعتمدت الدراسة منهج الإحصاء الوصفي واستخدمت أداتين لجمع البيانات هما الاستبانة والمقابلة. وقد عرّفت الدراسة بالمؤسسات التي نشأت ما بين ١٩٤٨ – ١٩٦٧ من حيث أهدافها، ووضعها القانوني وخدماتها ونشاطاتها، وتم التطرق أيضا إلى المؤسسات التي أنشئت بعد عام ١٩٦٧، وتم تناول ٦٦ مؤسسة من المؤسسات الاجتماعية الأخرى في القدس الشرقية التي تقدم خدمات اجتماعية وتنموية، وقد تم تحليل ومعالجة البيانات من خلال عدد من المؤشرات مثل: أنواع المؤسسات، ومواقعها، وتوزيعها حسب الجهة المسؤولة عنها، ونوعية المنتفعين من خدمات المؤسسات الاجتماعية، وتوزيع المؤسسات حسب نوع الخدمة التي تقدمها وحسب مستوى الخدمات والمؤهل العلمي لمديري تلك المؤسسات، ومدى حصول المديرين والعاملين على دورات تدريبية. أما الخدمات التي تقدمها تلك المؤسسات فهي التأهيل المهني والرعاية والتعليم والخدمات الصحية والخدمات الجماهيرية العامة والخدمات الرياضية والثقافية وخدمات تنسيقية وتخطيطية وخدمات تأهيل وتعليم المعاقين وخدمات الرعاية والخدمات الصحية وخدمات الإرشاد والتوجيه والمساعدات الاجتماعية.

ثانيا: دراسة شبكة المنظمات الأهلية (١٩٩٩)

أجرت شبكة المنظمات الأهلية دراسة بعنوان (المؤسسات الأهلية في القدس– الواقع والآفاق)، وقد هدفت هذه الدراسة إلى توفير وتحديث قاعدة بيانات ومعلومات أساسية عن منظمات العمل الأهلي العاملة في مدينة القدس، وتحديد احتياجات منظمات العمل الأهلي الفلسطيني العاملة داخل مدينة القدس، ووضع المعلومات في متناول ذوي العلاقة لاتخاذ القرارات المناسبة تبعا لذلك، وتشخيص أبرز التحديات والعقبات التي تواجه مؤسسات

العمل الأهلي داخل القدس، والوصول لاستخلاصات بناء على قراءة وتحليل نتائج البحث والافادة من ذلك لخدمة الحملة التي تتبناها شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية (حملة من أجل القدس)، باعتبار أن ذلك يشكل جانبا من جوانب عمل ونشاط ودور الشبكة المجتمعي. وتناولت الدراسة أيضا مجالات عمل هذه المؤسسات ونشاطاتها، وتبين وجود مؤسسات تعمل في جميع المجالات تقريبا مع إشارة واضحة إلى صغر حجم المؤسسات التي تعمل في مجال الزراعة والأرض والمياه.

ثالثا: دراسة الطائي وأبو عياش (٢٠٠٤)

أجرى الباحثان الطائي وأبو عياش (٢٠٠٤) دراسة بعنوان (إدارة المعرفة في صناعة الضيافة الأردنية)، وقد هدفت الدراسة إلى تحديد وتقويم معايير إدارة المعرفة في صناعة الضيافة من وجهة نظر الإدارات المشرفة والتنفيذية في فنادق الدرجة الأولى من السلاسل الفندقية العالمية في الأردن/ حالة عمان. وقد أجريت الدراسة على عينة من العاملين في صناعة الفنادق بلغت ١٠٠ شخص. وقد أوضحت النتائج أن تقويم العاملين لمعايير إدارة المعرفة في صناعة الضيافة كان إيجابيا. وتبين وجود تفاوت في الأهمية النسبية لكل معيار من المعايير، إضافة إلى وجود نظرة ضبابية للتمييز بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية.

رابعا: دراسة Keyser (٢٠٠٤):

أجرى الباحث Keyser (2004) بحثاً بعنوان: "العلاقة بين إدارة المعرفة وفاعلية سلطة وادي تينسي". يشير الباحث في هذه الدراسة إلى أن مفهوم إدارة المعرفة ولد من حقل العلوم الإدارية في أوائل التسعينات، وفي المدة الأخيرة حظي هذا الموضوع باهتمام كبير لدى الإداريين والأكاديميين والباحثين الذين تراودهم الأسئلة حول استخدامات إدارة المعرفة، وأهدافها والنتائج المترتبة عليها، ويفترض الباحث وجود علاقة بين إدارة المعرفة وفاعلية المنظمات، وقد أثبتت دراسته وجود مثل هذه العلاقة. وهذه الدراسة أجريت على ١٨٧٠ مستخدماً في مصلحة الكهرباء في وادي تنسي، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة وبين فاعلية مؤسسات توليد الطاقة التابعة لسلطة وادي تينسي، وأكدت النتائج أيضا وجود اختلافات ظاهرة ومهمة في معرفة تعريف إدارة المعرفة بين مجموعات عدة أو مستخدمين يعملون في منظمات تابعة لسلطة وادي تينسي.

خامسا: دراسة الشمري والدوري (٢٠٠٤)

أجرى الباحثان الشمري والدوري (٢٠٠٤) دراسة بعنوان (إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي)، وقد هدفت الدراسة إلى تحديد دور إدارة المعرفة وأهميتها في عملية تعزيز وإدارة القرارات الاستراتيجية والحيوية التي تتصل بمشكلات استراتيجية وذات أبعاد متعددة، وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد، وقد اعتمدت ٦٥ استبانة وزعت على عينة من مديري المنظمات الصناعية في بغداد، وبتحليل إجابات الاستبانات إحصائيا تبين أن متخذي القرارات الاستراتيجية للمنظمة الصناعية يدركون أهمية استخدام المعرفة وتوظيفها في عملية بناء وصنع القرار الاستراتيجي، الا أن الاستخدام الفعلي أو الاستثمار الأمثل لإدارة المعرفة في القطاع الصناعي ما زال محدودا بسبب وجود معوقات ومحددات تتعلق بالمديرين والإمكانات الفنية والمعلوماتية والمادية المتاحة.

سادسا: دراسة الرفاعي وياسين (٢٠٠٤)

أجرى الباحثان الرفاعي وياسين (٢٠٠٤) دراسة بعنوان (دور إدارة المعرفة في تقليل مخاطر الإئتمان المصرفي)، وتناولت الدراسة حقل إدارة المعرفة ودورها في تقليل مخاطر الإئتمان المصرفي بالتطبيق على القطاع المصرفي في الأردن. وقد أخذت عينة من المصارف التي قامت بتنفيذ برامج ومشروعات إدارة المعرفة، وذلك من أجل التعرف إلى واقع هذه المشروعات ومعرفة آراء افراد العينة من المديرين والعاملين بدور إدارة المعرفة في تقليل مخاطر الإئتمان المصرفي، وتحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة للزبائن، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة حُلِّلت العلاقة بين إدارة المعرفة ونظم إدارة المعرفة في الصناعة المصرفية، وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها، واختبار الفرضيات باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي، وقد تبين وجود فروق معنوية ذات دلالة احصائية في آراء أفراد العينة حول الأهمية النسبية لعوامل إدارة المعرفة في تقليل مخاطر الإئتمان المصرفي من وجهة نظر أفراد العينة، كما تبين عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة احصائية في آراء أفراد العينة حول إدارة المعرفة في تقليل مخاطر الإئتمان المصرفي اذا صنفوا على أساس الموقع الوظيفي (مديرين وموظفين).

سابعا: دراسة Anantatmula (٢٠٠٤):

تتناول هذه الدراسة (سبل قياس فاعلية إدارة المعرفة في المنظمات)، وتفترض هذه الدراسة أنه في ظل تزايد المنافسة الاقتصادية العالمية تحاول المنظمات استخدام المعرفة وسيلة لتحقيق الأرباح التنافسية، والتي أصبحت مؤشرا أساسيا لنجاح المؤسسة، فالمؤسسات ليس واجبها أن تتعلم فقط، لكن عليها التعلم بسرعة من أجل ضمان استمراريتها ونجاحها. إن وجود أداة إدارة المعرفة في المؤسسات هو قرار استثماري يعود على المؤسسة بالفائدة ويحقق لها الأرباح. وقد توصلت الدراسة إلى أن العمليات المتعلقة بإدارة المعرفة هي نفسها سواء في المؤسسات الحكومية، أو المؤسسات غير الربحية أو المؤسسات الخاصة، ولكن النتائج التي تتعلق بمدى نجاح عمليات إدارة المعرفة في هذه المؤسسات المختلفة قد تكون مختلفة وفقا لأهداف تلك المؤسسات، فالمؤسسات الحكومية تسعى إلى تحسين خدماتها، بينما تسعى المؤسسات غير الربحية إلى تعظيم التعاون وتطوير التعلم وإمكانية التأقلم، في حين تسعى المؤسسات الخاصة الربحية لتطوير مهارات الموظفين وتحسين المنتج وتحسين جودة الخدمة. وتسهم هذه الدراسة في وضع خطط لاتخاذ قرارات مناسبة حول أسس إدارة المعرفة وسبل قياس فاعلية إدارة المعرفة في هذه المؤسسات.

ثامنا: دراسة الدوري والعزاوي (٢٠٠٤):

أجرى الباحثان الدوري والعزاوي دراسة بعنوان: إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع التنظيمي، حيث هدفت هذه الدراسة إلى القيام ببلورة إطار فكري حول مفاهيم وأنواع ومداخل ونظريات (المعرفة، إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي)، وتوظيف المتاح من التراكم المعرفي عن المتغيرين الرئيسيين للدراسة (إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي) في بلورة أبعاد المنهجية التي ترمي إلى تحقيق هدف الدراسة والمجسد في بلورة العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع في المنظمات بشكل خاص، وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة جد وثيقة بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي، فالمعرفة باعتبارها قوة أساسية محركة للاقتصاد، إلى جانب التغيير والعولمة وتحدياتها ولدت الحاجة إلى الإبداع لترجمة المعرفة إلى (سلع، خدمات، عمليات) جديدة أو مطورة تحقق للمنظمة ميزة تنافسية. كما أن القدرات المعرفية مكنت المنظمات من إبداع منتجات جديدة بسرعة وكلفة منخفضة، فضلا عن الارتقاء بمستويات الجودة للمنتوج الجديد أو الخدمة الجديدة، إلى جانب العلاقة الوثيقة بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي وأثرها في صياغة استراتيجيات المنافسة، وبما يعزز ابداعية المنظمة ونجاحها التنافسي.

تاسعا: دراسة اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (٢٠٠٤)

أجرت اللجنة الإقتصادية والإجتماعية لغربي آسيا استقصاء وزعت فيه استبانات على ١٨٢٩ فردا يعملون في مواقع ادارية في شركات يزيد عدد عامليها عن ٢٠ عاملا، وقد توصلت الدراسة إلى استنتاجات متعددة فيما يخص جوانب إدارة المعرفة واحتمالية نجاحها في منطقة الأسكوا، وتوصلت أيضا إلى أن المبادرين إلى إدارة المعرفة في دول الأسكوا الأعضاء هم بصورة أساسية كبار المسؤولين التنفيذيين والمديرين العامين، يتبعهم مديرو الموارد البشرية، وقد توصلت إلى أن المؤسسات التي تمتلك أنظمة لإدارة المعرفة تنظر إلى المعرفة على أنها من الممتلكات القيمة ولديها إدارة ملتزمة بتقاسم المعرفة وتوليدها. أما المؤسسات التي ليس لديها أنظمة لإدارة المعرفة فإنها تفهم المعرفة على أنها من الممتلكات القيمة، وتقدّر الحاجة إلى مستويات مناسبة من الأمان، وقد توصلت الدراسة إلى أن القيادة هي القيمة العليا في إدارة المعرفة في دول الأسكوا، والميدان الرئيس الذي يحتاج إلى التحسين هو تحديد عمليات المعرفة. وتوصلت الدراسة إلى أن الأداء في المؤسسات التي تمتلك أنظمة إدارة المعرفة أفضل منه في المؤسسات التي لا تمتلك مثل هذه الأنظمة.

عاشرا: دراسة حجازي (٢٠٠٥):

أجرى الباحث حجازي (٢٠٠٥) دراسة تحليلية مقارنة للوقوف على مدى توظيف المنظمات الأردنية لإدارة المعرفة، كخطوة لبناء نموذج لتوظيف إدارة المعرفة في هذه المنظمات، وهدفت الدراسة إلى معرفة ما إذا كانت المنظمات الأردنية، العامة والخاصة على حدّ سواء قد بدأت توظّف إدارة المعرفة في أعمالها، ومعرفة مجالات العمل التي يمكن أن تُوظف إدارة المعرفة فيها لتحسين أداء المنظمات الأردنية، والوقوف على أسباب الفشل المحتملة لتوظيف إدارة المعرفة في المنظمات الأردنية (فيما لو وجد الفشل)، والوقوف على التحسينات الضرورية المطلوبة لتطوير نظام إدارة معرفة ناجح، وقياس درجة نجاح مبادرات إدارة المعرفة التي تُطبق في هذه المنظمات. وتضمن مجتمع الدراسة المنظمات العامة والخاصة الأردنية (الوزارات والدوائر والمؤسسات العامة ومؤسسات القطاع الخاص)، وقد اختير عدد من المنظمات العامة والخاصة لتطبيق الدراسة عليها، وكانت ١١ منظمة من القطاع العام و١٠ منظمات من القطاع الخاص، وبلغ عدد الأفراد المبحوثين في الدراسة ٣٨٥ فردا: ٢٤٠ من القطاع العام و ١٤٥ من القطاع الخاص، وقد استخدم الباحثان الاستبانة أداة لجمع البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى أن المنظمات الأردنية العامة والخاصة توظف إدارة المعرفة في أعمالها بدرجة محدودة، وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدراك المنظمات الأردنية العامة والمنظمات

الخاصة لإدارة المعرفة ومحتواها، وأظهرت النتائج أيضا أن المنظمات الأردنية العامة والخاصة تمارس عمليات إدارة المعرفة من حيث توليد المعرفة والتشارك فيها والتعلم المنظمي.

أحد عشر: دراسة عبده (٢٠٠٥)

تتناول هذه الدراسة (واقع المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية في ظل غياب البلدية العربية)، وهدفت الدراسة إلى تقويم وتحليل واقع المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية خلال المدة ١٩٦٧ – ٢٠٠٤، وقد تناولت هذه الدراسة ١٣٠ مؤسسة مقدسية، وتوصلت إلى أن المؤسسات الأهلية بعد عام ١٩٦٧ وحتى عام ٢٠٠٤ اتبعت نوعين من السياسات لتطوير وتحسين أدائها: التطور الأفقي والرأسي، وتوصلت الدراسة إلى أن تطور أداء المؤسسات الأهلية التنموية ليس بالضرورة مرتبطاً بتوافر التمويل الثابت، وتوصلت إلى أن مستوى التنسيق بين المؤسسات الأهلية في مدينة القدس الشرقية دون المستوى المطلوب، وتوصلت إلى أن غالبية المؤسسات الأهلية تؤيد إيجاد مرجعية للمؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، وتوصلت إلى أن المؤسسات الأهلية قادرة على تقويم وضعها واحتياجاتها لتحسين وضعها في تقديم الخدمات، وتبيّن أن هذه المؤسسات تواجه معوقات ذاتية وخارجية.

اثنا عشر: دراسة Kao (2005):

تتناول هذه الدراسة (العلاقة بين نمط القيادة التنفيذية وممارسة إدارة المعرفة في الصين)، وتفحص مدى وجود علاقة بين نمط القيادة وممارسة إدارة المعرفة من خلال القيادة التنفيذية التايوانية لشركات التكنولوجيا المتقدمة في مجال الحاسوب في منطقة كون تشان في الصين. واهتمت الدراسة بقياس أنماط القيادة التنفيذية وحالة إدارة المعرفة، وقياس ممارسة القيادة التنفيذية لإدارة المعرفة. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ملحوظة بين نمط القيادة التنفيذية وممارسة إدارة المعرفة، كذلك أظهرت النتائج وجود فروق ملحوظة بين نمط قيادة البيع والسن والمسمى الوظيفي وسنوات القيادة في الشركة وسنوات القيادة في جميع الشركات. وأظهرت النتائج أن الاختلافات في الأنماط القيادية تتأثر بمدى ممارسة إدارة المعرفة، كذلك فإن نمط قيادة البيع، يرتبط بشكل كبير بمدى ممارسة إدارة المعرفة، كما أن أنماط القيادة التنفيذية تتأثر بمدى ممارسة إدارة المعرفة.

ثلاثة عشر: دراسة أبو فارة (٢٠٠٦)

أجرى الباحث أبو فارة (٢٠٠٦) دراسة بعنوان (واقع استخدام مدخل إدارة المعرفة في المصارف العاملة في فلسطين)، وهدفت هذه الدراسة إلى تحليل وتحديد واقع استخدام

مدخل إدارة المعرفة في المصارف العاملة في فلسطين. وركزّت الدراسة على خمس وظائف لإدارة المعرفة، وهذه الوظائف هي: التخطيط للمعرفة، تحديث وتطوير المعرفة، تنظيم وخزن المعرفة، نشر ثقافة المعرفة، ومتابعة المعرفة والرقابة على أنشطتها. وتسعى الدراسة إلى التحقق من أثر بعض المتغيرات (المركز الوظيفي، والجنس، والدرجة التعليمية، والخبرة، والتدريب) على ادراك اهمية إدارة المعرفة وتبنيها في المصارف العاملة في فلسطين. وقد طور البحث استبانة –كأداة علمية– لجمع البيانات ذات العلاقة بالدراسة من عينة الدراسة، وقد استفاد الباحث من المساهمات والبحوث في حقل إدارة المعرفة في بناء هذه الاستبانة.

أجريت الدراسة على عينة مكونة من ٢٥٤ فردا، وقد أظهرت النتائج أن هناك فروقا معنوية وأخرى غير معنوية بين متغيرات الدراسة. أما الفروق المعنوية فتتعلق بإدراك أهمية إدارة المعرفة –كمتغير تابع– وعناصر العمر، والخبرة، والتدريب، كمتغيرات مستقلة. أما الفروق غير المعنوية فتعزى إلى عناصر المركز الوظيفي، والجنس، والمستوى التعليمي –كمتغيرات مستقلة–. وأظهر استخدام أداة الوسط الحسابي واستخدام اختبار (t) النتائج الأكثر أهمية لهذه الدراسة وهي أن المصارف العاملة في فلسطين تقوم بتطبيقات جوهرية للوظائف الأساسية الخمس لمدخل إدارة المعرفة. واعتمادا على نتائج هذه الدراسة، فإن الدراسة اقترحت أن تولي المصارف العاملة في فلسطين أهتماما أكبر بتطبليقات مدخل إدارة المعرفة.

أربع عشرة: دراسة خليل (٢٠٠٨):

قام الباحث خليل (٢٠٠٨) بإجراء دراسة بعنوان "تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري بجامعة القدس المفتوحة في ضوء إدارة المعرفة"، وهدفت الدراسة إلى التعرف إلى مفهوم إدارة المعرفة وفلسفتها وأهميتها وأنماطها وعملياتها ومقاييسها، وتحديد متطلبات تطوير الأداء الإداري في الجامعات المفتوحة في ضوء إدارة المعرفة، والوقوف على واقع الأداء الإداري في جامعة القدس المفتوحة من حيث صنع القرار والمشاركة فيه، والاتصال، والعمل التعاوني والتدريب، ووضع تصور مقترح لتطوير الأداء في جامعة القدس المفتوحة في ضوء إدارة المعرفة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستُخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات المطلوبة. وشملت عينة الدراسة المسؤولين عن إدارة جامعة القدس المفتوحة وهم نواب رئيس الجامعة، ومديرو البرامج الأكاديمية، ومديرو المناطق التعليمية والمراكز الدراسية، وأعضاء هيئة التدريس ومديرو الدوائر الإدارية، والمساعدون الإداريون والأكاديميون، ورؤساء الأقسام ادارية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود قصور في تشخيص المعرفة بسبب اعتماد الجامعة على الخبرات الداخلية في تشخيص المعرفة، وعدم تقويم أعمالها قياسا بالجامعات المفتوحة في العالم،

والقصور في اكتساب المعرفة والحصول عليها بسبب قلة الاهتمام باستقطاب أفراد مبدعين للعمل لديها، وضعف عملية تخزين واسترجاع المعرفة، والقصور في نشر المعرفة وتوزيعها، والقصور في تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة، والقصور في توفير متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة. وأظهرت النتائج أن معوقات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة تعود إلى قصور في التعاون بين من ينفذ إدارة المعرفة والمستويات الإدارية المختلفة، وقلة التدريب المستمر للعاملين والقيادات.

التعقيب على الدراسات السابقة:

بالنظر إلى الدراسات السابقة يلاحظ أن هذه الدراسات قد اهتمت بالمؤسسات المقدسية من خلال التركيز على جوانب ومحاور متعددة، فقد اهتمت بدراسة سبل تطوير هذه المؤسسات، وتطوير الخدمات التي تقدمها، وكيفية تلبية الحاجات الاجتماعية والاقتصادية والتنموية لهذه المؤسسات، واهتمت دراسات أخرى بتوفير قاعدة بيانات ومعلومات أساسية للمؤسسات المقدسية، ووضع هذه القاعدة في متناول صانعي القرار للمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة لهذه المؤسسات. وهناك دراسات أخرى تناولت عناصر وعمليات إدارة المعرفة في مؤسسات أخرى (غير المؤسسات المقدسية)، وقد اهتمت هذه الدراسات بتحديد معايير إدارة المعرفة وتقويمها، وتطرقت إلى العلاقة بين إدارة المعرفة، من جهة، وفاعلية المؤسسات، من جهة أخرى، كما ركزت على كشف الدور الذي تلعبه عمليات إدارة المعرفة في تعزيز صناعة القرارات الاستراتيجية في المؤسسات، وفي تقليل مخاطر الائتمان، وتطرقت إلى السبل التي يمكن استخدامها في قياس فاعلية عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات، وكيفية استخدام المعرفة في تحقيق وتعظيم الأرباح التنافسية، وركزت على بيان انعكاس عمليات إدارة المعرفة على الإبداع في المؤسسات، وإظهار أهمية إدارة المعرفة للأنواع المختلفة من المؤسسات، وفي بعض الدراسات عُقدت مقارنات بين واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مؤسسات عامة ومؤسسات خاصة. وقد تم تناول هذه الدراسات للإفادة منها في التعرف على المداخل المختلفة في إدارة المعرفة، والافادة منها في بناء أداة جمع البيانات اللازمة. وتختلف هذه الدراسة عن سابقاتها في جوانب متعددة، فهي من أولى الدراسات التي تناولت واقع عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية ودرستها، كما أنها فحصت العلاقة بين كل عملية من عمليات إدارة المعرفة ومستوى فاعلية أنشطة هذه المؤسسات (مع الإشارة إلى أن الفاعلية هي محور وجوهر أعمال المؤسسات)، فلا تبرير لوجود مؤسسة غير قادرة على تحقيق الفاعلية لأنشطتها. وقد اهتمت هذه الدراسة باستخدام جميع عمليات إدارة المعرفة التي تؤكد عليها الأدبيات النظرية والدراسات التطبيقية، واستخدمت المؤشرات التي تكشف مستوى فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية المقدسية.

المبحث الرابع: نتائج تحليل أسئلة الدراسة وفحص الفرضيات

أولا: واقع إدارة المعرفة في المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية

جرى هنا تناول نتائج السؤال البحثي الرئيس الأول، إضافة إلى نتائج الأسئلة الفرعية التي انبثقت عن هذا السؤال الرئيس، وذلك توضيحا لواقع عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية بصورة تفصيلية من خلال استعراض واقع كل عملية فرعية من عمليات إدارة المعرفة بالتركيز على عرض الأسئلة الفرعية المنبثقة عن السؤال البحثي الرئيس، وإجابة وتحليل كل منها كما يأتي:

١. واقع تشخيص المعرفة في المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية

أشارت نتائج الدراسة إلى أن المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية تتبنى عملية تشخيص المعرفة، ويمكن ملاحظة نتائج التحليل في الجدول (٣).

الجدول (٣):
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات عينة الدراسة بخصوص تشخيص المعرفة في المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية

تسلسل	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	٪
١	تمتلك المؤسسة الأدوات التي تمكنها من اكتشاف المعرفة.	٣,٩٠	٠,٦٩	٧٧,٩
٢	تمتلك المؤسسة القدرة على تحديد عامليها الذين يمتلكون المعرفة المرتبطة بمجال أنشطتها.	٣,٩	٠,٧٦	٧٨,٧
.٣	تمتلك المؤسسة القدرة على تحديد الأفراد خارج المؤسسة الذين يمتلكون المعرفة المرتبطة بمجالات أنشطتها.	٣,٩١	٠,٨٣	٧٩,٣
.٤	تهتم المؤسسة باستقطاب خبراء في مجال إدارة المعرفة المرتبطة بأنشطتها.	٣,٩٧	٠,٨٥	٧٩,١
.٥	تركز المؤسسة على تشخيص أنواع المعرفة المطلوبة لكل مستوى من مستوياتها المختلفة.	٣,٧٩	٠,٧٩	٧٥,٧
	عملية تشخيص المعرفة	٣,٩٠	٠,٥٩	٧٨,٠

ويلاحظ من الجدول (٣) أن المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية تولي إهتماما واضحاً بعملية تشخيص المعرفة، وقد تراوحت قيم الأوساط الحسابية لإجابات عينة الدراسة على فقرات هذه العملية بين ٣,٧٩-٣,٩٠، وهي قيم مرتفعة. ويتضح من إجابات ٧٧,٩٪ من عينة الدراسة أن هذه المؤسسات تمتلك الأدوات التي تمكنها من اكتشاف المعرفة (بوسط حسابي يبلغ ٣,٩)، ويؤكد ٧٨,٧٪ من المبحوثين أن مؤسساتهم تمتلك القدرة على تحديد عامليها الذين يمتلكون المعرفة المرتبطة بأنشطتها (بوسط حسابي يبلغ ٣,٩)، ويؤكد ٧٩,٣٪ من المبحوثين أن المؤسسات تمتلك القدرة على تحديد الأفراد خارج المؤسسة الذين يمتلكون المعرفة المرتبطة بمجال أنشطتها (بوسط حسابي ٣,٩٧). ويلاحظ أن حوالي ٧٥,٧٪ من المبحوثين يؤكدون على أن المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية تركّز على تشخيص أنواع المعرفة المطلوبة لكل مستوى من مستوياتها المختلفة (بوسط حسابي يبلغ ٣,٧٩).

إن هذه الاجابات تعبّر عن إدراك المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية لأهمية تشخيص المعرفة، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لإجابات عينة الدراسة حول فقرات هذه العملية ٣,٩٠ وهذه القيمة مرتفعة إلى حد ما.

٢. واقع تخطيط المعرفة في المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية

أشارت نتائج الدراسة إلى أن المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية تتبنى عملية تخطيط المعرفة، ويستدل من إجابات المبحوثين الواردة في الجدول (٤) أن المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية تولي اهتماماً واضحاً بأنشطة التخطيط للمعرفة، وقد تراوحت قيم الأوساط الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات هذا المتغير بين ٣,٢٥-٤,٢٦، وهي بالمجمل مرتفعة، ويتضح من إجابات ٧٨,٩٪ من المبحوثين أن المؤسسات الأهلية تضع أهدافا تساعد في نشر المعرفة في المؤسسة (بوسط حسابي يبلغ ٣,٩٥)، وقد أكد ٧٩,٠٪ أن المؤسسة تحدد الوسائل الملائمة لتحقيق الأهداف التي ينبغي معرفتها (بوسط حسابي يبلغ ٣,٩٥) ، وأشار ٧٦,٢٪ من المبحوثين أن المؤسسات تستخدم أساليب متعددة في بناء المعرفة اللازمة في جميع وحداتها (بوسط حسابي يبلغ ٣,٨١). من جانب آخر يؤكد ٨٥,٣٪ أن المؤسسة تسعى إلى الحصول على المعرفة من مصادر متعددة (بوسط حسابي يبلغ ٤,٢٦)، ويشير ٧٧,٧٪ من المبحوثين إلى أن المؤسسات الأهلية تعتمد على العاملين والزبائن كمصادر أساسية للمعرفة (بوسط حسابي ٣,٨٨)، ويشير ٧٤,٩٪ من المبحوثين إلى أن المؤسسات الأهلية تعتمد على الزبائن كمصادر أساسية للمعرفة (بوسط حسابي يبلغ ٣,٧٥).

الجدول (٤):
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات عينة الدراسة بخصوص تخطيط المعرفة في المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	٪
.٦	تضع المؤسسة لنفسها أهدافا تساعد في نشر المعرفة في المؤسسة.	٣,٩٥	٠,٨١	٧٨,٩
.٧	تحدد المؤسسة الوسائل الملائمة لتحقيق الأهداف التي ينبغي معرفتها.	٣,٩٥	٠,٧٨	٧٩,٠
.٨	تستخدم المؤسسة أساليب متعددة في بناء المعرفة اللازمة في جميع وحداتها.	٣,٨١	٠,٧٩	٧٦,٢
.٩	تسعى المؤسسة إلى الحصول على المعرفة من مصادر متعددة.	٤,٢٦	٠,٧٤	٨٥,٣
.١٠	تعتمد المؤسسة على العاملين كمصدر من مصادر المعرفة اللازمة لأشطتها.	٣,٨٨	٠,٩٤	٧٧,٧
.١١	تعتمد المؤسسة على الزبائن كمصدر من مصادر المعرفة اللازمة لأشطتها.	٣,٧٥	١,٠٧	٧٤,٩
.١٢	تكافىء المؤسسة العاملين على الأفكار الابتكارية الجديدة.	٣,٢٥	١,٠٨	٦٥,١
.١٣	تكافىء المؤسسة العاملين فيها على جهودهم لكسب معرفة جديدة تدعم أنشطتها.	٣,٣٧	١,٠٧	٦٧,٤
.١٤	تشجع المؤسسة عمليات تبادل المعرفة بين العاملين داخل المؤسسة.	٣,٩٠	٠,٩٥	٧٨,٠
.١٥	تعمل المؤسسة على تطوير المعرفة الحالية.	٣,٩٨	٠,٨٣	٧٩,٦
	عملية تخطيط المعرفة	٣,٨١	٠,٦٣	٧٦,٢

وأكدت إجابات ٦٧,٤٪ من المبحوثين على أن المؤسسات تكافئ العاملين فيها على الأفكار الإبتكارية الجديدة وعلى جهودهم لكسب معرفة جديدة تدعم أنشطتها (بوسط حسابي يبلغ ٣,٢٥)، كما أكدت إجابات ٦٥,١٪ من المبحوثين على أن المؤسسات تكافئ العاملين فيها على جهودهم لكسب معرفة جديدة تدعم أنشطتها (بوسط حسابي يبلغ ٣,٣٧)، بمعنى أن جزءا من المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية لا يميل إلى مكافأة العاملين على جهودهم وإبداعاتهم، الأمر الذي قد يشكل عائقا أمام تنفيذ إدارة المعرفة.

ويلاحظ من خلال الجدول أن ٧٨,٠٪ من المبحوثين يؤكدون على أن المؤسسات تشجع عمليات تبادل المعرفة بين العاملين داخل المؤسسة (بوسط حسابي يبلغ ٣,٩٠)، وهي بذلك تعمل على تطوير المعرفة، وأشار ٧٩,٦٪ من أفراد العينة (بوسط حسابي يبلغ ٣,٩٨) إلى ان المؤسسة تعمل على تطوير المعرفة الحالية.

إن هذه الاجابات تعبّر عن ادراك هذه المؤسسات لأهمية التخطيط لبناء المعرفة، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لإجابات عينة الدراسة حول فقرات هذا المتغير ٣,٨١ وبلغت النسبة المئوية ٧٦,٢٪ وهي مرتفعة.

٣. واقع تحديث المعرفة في المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية

أشارت نتائج الدراسة إلى أن المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية تتبنى عملية تحديث المعرفة، كما يلاحظ في الجدول (٥).

الجدول (٥):
المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاجابات عينة الدراسة حول تحديث المعرفة في المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	٪
.١٦	تعمل المؤسسة على تحديث المعرفة ذات العلاقة بأنشطتها.	٣,٩٩	٠,٨٣	٧٩,٨
.١٧	تعمل المؤسسة على تنقيح المعرفة بما يحقق كفاءة استخدامها	٣,٧٢	٠,٨٧	٧٤,٤
.١٨	تمتلك المؤسسة الأساليب الفاعلة لتنقيح المعرفة المتاحة.	٣,٣٥	٠,٩٨	٦٦,٩
.١٩	تشكل المؤسسة طاقما/طواقم متخصصة لتحديث المعرفة المرتبطة بأنشطتها.	٣,٦٥	٠,٩١	٧٣,٠
.٢٠	تعمل المؤسسة على مراجعة المعرفة المتاحة بصورة دورية.	٣,٦٤	٠,٨٥	٧٢,٩
.٢١	تهتم المؤسسة بتطوير الأفكار الجديدة المبتكرة.	٣,٩٦	٠,٨٤	٧٩,٢
.٢٢	تدعم المؤسسة عملياتها المعرفية بالخبرات لتحقيق المواءمة بين الفرص المتاحة والتحديات.	٣,٨١	٠,٨١	٧٦,٣
	المتوسط العام	٣,٧٣	٠,٧٣	٧٤,٧

وتشير إجابات ٧٩,٨٪ من أفراد عينة الدراسة إلى أن المؤسسات الأهلية تهتم بتحديث المعرفة كعملية من عمليات إدارة المعرفة (بوسط حسابي يبلغ ٣,٩٩)، ويلاحظ من خلال الجدول أن ٧٤,٤٪ من المبحوثين يؤكدون على أن المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية تعمل على تنقيح المعرفة ذات العلاقة بأنشطتها بما يحقق كفاءة استخدامها (بوسط حسابي

٣,٧٢)، إلا أن نسبة المبحوثين الذين يعتقدون أن المؤسسة تمتلك الأساليب الفاعلة لتنقيح المعرفة المتاحة قد بلغت حوالي (٦٦,٩٪) وبلغت قيمة الوسط الحسابي (٣,٣٥). ويؤكد ٧٣٪ من المبحوثين على أن المؤسسات تشكل طاقما/طواقم متخصصة لتحديث المعرفة المرتبطة بأنشطتها (بوسط حسابي يبلغ ٣,٦٥). ووفقا لما يرى ٧٢,٩٪ من المبحوثين (بوسط حسابي يبلغ ٣,٦٤) فإن المؤسسات تعمل على مراجعة المعرفة المتاحة بصورة دورية، إشارة إلى أنها تواكب كل شيء جديد، كذلك يؤكد ٧٩,٢٪ أن المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية تهتم بتطوير الأفكار الجديدة المبتكرة (بوسط حسابي يبلغ ٣,٩٦)، وهي بذلك تدعم عملياتها المعرفية بالخبرات لتحقيق المواءمة بين الفرص المتاحة والتحديات وفقا لما يرى ٧٦,٣٪ من المبحوثين (بوسط حسابي يبلغ ٣,٨١).

٤. واقع نشر المعرفة في المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية

أشارت نتائج الدراسة إلى أن المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية تتبنى عملية نشر المعرفة، ويتضح ذلك من خلال الجدول (٦).

الجدول (٦):
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات عينة الدراسة حول عملية نشر المعرفة في المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	٪
٢٣.	السياسة العامة للمؤسسة تشجع العاملين على عرض أفكارهم الجديدة المرتبطة بأنشطتها.	٣,٩٣	٠,٨٩	٧٨,٧
٢٤.	تهتم المؤسسة بنقل المعرفة المرتبطة بأنشطتها من المصادر المتعددة إلى وحداتها المختلفة.	٣,٨٧	٠,٩١	٧٧,٤
٢٥.	تعمل المؤسسة على عرض الأفكار الجديدة التي تحصل عليها من خارج المؤسسة على الطواقم ذات العلاقة بتطويرها.	٣,٩٠	٠,٩١	٧٧,٩
٢٦.	تتبنى المؤسسة سياسة واضحة تهدف إلى تنمية قدرات العاملين	٣,٩٧	٠,٩٧	٧٩,٣
٢٧.	يوجد في المؤسسة مكتبة تتضمن المنشورات المرتبطة بأعمالها.	٣,٥٠	١,١٩	٧٠,٠
٢٨.	تستخدم المؤسسة النشرات المكتوبة لنشر المعرفة المرتبطة بأنشطتهابين العاملين.	٣,٦٦	٠,٩٦	٧٣,٣

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	٪
٢٩.	تستخدم المؤسسة النشرات الالكترونية لنشر المعرفة المرتبطة بأنشطتها.	٣,٦٧	٠,٩٩	٧٣,٤
٣٠.	تستخدم المؤسسة أسلوب الدورات التدريبية لتنمية قدرات العاملين.	٣,٩٩	٠,٨٦	٧٩,٩
٣١.	تعتمد المؤسسة أسلوب ورشات العمل لتنمية مهارات العاملين فيها.	٣,٩٨	٠,٨٩	٧٩,٧
٣٢.	تشجع المؤسسة العاملين فيها على المشاركة في الأنشطة التي تعزز المعرفة المرتبطة بأنشطتها (مثل: مؤتمرات ، ورشات عمل ، أيام دراسية..الخ)	٤,٠٨	٠,٨٠	٨١,٥
٣٣.	تستفيد المؤسسة من لأنشطتها الناجحة لتكون تجارب تعزز أداء الأنشطة الجديدة	٤,١٦	٠,٧٤	٨٣,٣
٣٤.	يتوافر في المؤسسة وسائل اتصال تكفل تحقيق الاتصالات المهنية التي تنشر المعرفة المرتبطة بالأنشطة بين كادر المؤسسة في المستويات كلها.	٣,٩٥	٠,٨٤	٧٨,٩
٣٥.	تعقد المؤسسة جلسات عمل للعاملين لتبادل المعرفة المرتبطة بأنشطتها.	٣,٨٧	٠,٨٥	٧٧,٥
٣٦.	يتبادل العاملون في المؤسسة المعرفة المرتبطة بأنشطتها كلما اقتضت الضرورة ذلك.	٤,٨٤	٠,٨٦	٧٦,٧
٣٧.	يتبادل العاملون المعرفة من خلال أسلوب (فرق العمل)	٣,٨٥	٠,٩٥	٧٧,٦
	المتوسط العام			

وتشير إجابات عينة الدراسة إلى أن المؤسسات الأهلية تهتم بنشر المعرفة باعتبارها عملية من عمليات إدارة المعرفة، وقد تراوحت قيم الأوساط الحسابية لإجابات عينة الدراسة حول فقرات هذا المتغير بين ٣,٥٠ – ٤,١٦ وهي قيم مرتفعة. ويتضح من إجابات ٧٨,٧٪ من أفراد عينة الدراسة (بوسط حسابي يبلغ ٣,٩٣) أن السياسة العامة للمؤسسة تشجع العاملين على عرض أفكارهم الجديدة المرتبطة بأنشطتها، وأظهرت آراء ٧٧,٤٪ من المبحوثين (بوسط حسابي يبلغ ٣,٨٧) أن المؤسسة تهتم بنقل المعرفة المرتبطة بأنشطتها من المصادر المتعددة إلى وحداتها المختلفة. من جانب آخر فإن ٧٧,٩٪ من المبحوثين

(بوسط حسابي ٣,٩٠) أكدوا على أن مؤسساتهم تعمل على عرض الأفكار الجديدة التي تحصل عليها من خارج المؤسسة على الطواقم ذات العلاقة لتطويرها، كذلك أشارت النتائج إلى أن ٧٩,٣ من المبحوثين (بوسط حسابي يبلغ ٣,٩٧) أكدوا على أن المؤسسات تتبنى سياسة واضحة تهدف إلى تنمية قدرات العاملين، وأظهرت النتائج أيضا أن ٧٠٪ من المبحوثين (بوسط حسابي يبلغ ٣,٥٠) أكدوا على أنه يوجد في المؤسسة مكتبة تتضمن المنشورات المرتبطة بأعمالها، وأشارت النتائج إلى أن حوالي ٧٣,٣٪ من المبحوثين (بوسط حسابي يبلغ ٣,٦٦) أشاروا إلى أن المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية تستخدم النشرات المكتوبة لنشر المعرفة المرتبطة بأنشطتها، وأن حوالي ٧٣,٤٪ من المبحوثين (بوسط حسابي يبلغ ٣,٦٧) أشاروا إلى أن المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية تستخدم النشرات الإلكترونية لنشر المعرفة.

وأشار ما نسبته ٧٩,٩٪ وما نسبته ٧٩,٧٪ من المبحوثين إلى أن المؤسسات تستخدم أسلوب الدورات التدريبية لتنمية قدرات العاملين فيها ومهاراتهم (بوسط حسابي ٣,٩٩ و ٣,٩٨ على التوالي). وقد أكد ٨١,٥٪ من المبحوثين (بوسط حسابي يبلغ ٤,٠٨) أن المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية تشجع العاملين فيها على المشاركة في الأنشطة التي تعزز المعرفة المرتبطة بأنشطتها كالمؤتمرات وورشات العمل والأيام الدراسية، وهي بذلك تستفيد من أنشطتها الناجحة لتكون تجارب تعزز أداء الأنشطة الجديدة وفقا لما أشار إليه حوالي ٨٣,٣٥٪ من المبحوثين (بوسط حسابي بلغ ٤,١٦).

ويلاحظ من خلال النتائج أيضا أن ٧٨,٩٪ من المبحوثين (بوسط حسابي يبلغ ٣,٩٥) أشاروا إلى أنه يتوافر في المؤسسات الأهلية وسائل اتصال تكفل تحقيق الإتصالات المهنية التي تنشر المعرفة المرتبطة بالأنشطة بين كادر المؤسسة في المستويات كلها، وقد أكد ٧٧,٥٪ من المبحوثين (بوسط حسابي يبلغ ٣,٨٧) على أن المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية تعقد جلسات عمل للعاملين لتبادل المعرفة، وأكد ٧٦,٧٪ من المبحوثين (بوسط حسابي يبلغ ٣,٨٤) أن العاملين في المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية يتبادلون المعرفة فيما بينهم، وأوضح ٧٦,٩٪ من المبحوثين أن العاملين يتبادلون المعرفة من خلال أسلوب فرق العمل (بوسط حسابي بلغ ٣,٨٥).

إن هذه النتيجة تتفق مع دراسة (2004) Roman-Velazquez التي توصلت إلى أن

نجاعة إدارة المعرفة لا تكمن في استخدام تكنولوجيا حديثة فحسب، وإنما يتحتم وجود تفهم ومشاركة للعنصر البشري في المنظمة التي يعملون بها، وأن نجاح أنظمة إدارة المعرفة والإتجاهات الاستراتيجية تكمن في توزيع المعرفة على مستويات هرمية متعددة في المؤسسة أو وحدة العمل.

٥. واقع توليد المعرفة في المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية

أشارت نتائج الدراسة إلى أن المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية تتبنى عملية توليد واكتساب المعرفة، والجدول (٧) يوضح ذلك.

ويتضح من الجدول (٧) أن المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية تولي اهتماما واضحا بعملية توليد المعرفة. وتشير إجابات ٧٦,٢٪ من المبحوثين (بوسط حسابي ٣,٨١) إلى أن المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية تشجع عامليها على البحث عن المعرفة المرتبطة بأنشطتها في النشرات العلمية، إضافة إلى ذلك، يرى ٧٨,٢٪ من المبحوثين أن العاملين يتوفر لديهم الاستعداد للبحث عن المعرفة المرتبطة بأنشطتها من المصادر المتعددة (بوسط حسابي يبلغ ٣,٩١)، ويؤكد ٧٦,٤٪ من المبحوثين (بوسط حسابي يبلغ ٣,٨٢) على أن هذه المؤسسات تهتم بشراء المعرفة المرتبطة بأنشطتها من مصادرها المختلفة. وأظهرت إجابات ٧٤,٧٪ (بوسط حسابي ٣,٧٤) أن المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية تركز على استخراج المعرفة المرتبطة بأنشطتها الكامنة في أذهانهم إلى معرفة واضحة صريحة تعزز أداء أنشطتها، وأظهرت النتائج أيضا أن ٧٥,٤ ٪ من المبحوثين (بوسط حسابي ٣,٧٧) أشاروا إلى أن العاملين في هذه المؤسسات يبدون تفاعلا إيجابيا لتحويل المعرفة الكامنة في أذهانهم إلى معرفة واضحة صريحة تعزز أداء أنشطة المؤسسة، فالمؤسسات الأهلية تمتلك أنظمة المعرفة المتمثلة بالبحث عن المعرفة وشرائها من مصادرها المتعددة والعمل على تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (٢٠٠٤) التي توصلت إلى وجود علاقة بين إدارة المعرفة ومدى امتلاك المؤسسة لنظم المعرفة، وتتفق هذه النتائج مع دراسة حجازي (٢٠٠٥) التي دلت نتائجها على أن المنظمات الأردنية، العامة والخاصة تمارس عمليات إدارة المعرفة من حيث توليد المعرفة والتشارك فيها والتعلم المنظمي.

الجدول (٧):
المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاجابات عينة الدراسة حول عملية توليد المعرفة في المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	٪
٣٨.	تشجع المؤسسة عامليها على البحث عن المعرفة المرتبطة بأنشطتها في النشرات العلمية.	٣,٨١	٠,٨٨	٧٦,٢
٣٩.	يتوفر لدى العاملين الاستعداد للبحث عن المعرفة المرتبطة بأنشطتها من المصادر المتعددة.	٣,٩١	٠,٨٢	٧٨,٢
٤٠.	تهتم المؤسسة بشراء المعرفة المرتبطة بأنشطتها من مصادرها المختلفة.	٣,٨٢	٠,٨٨	٧٦,٤
٤١.	تركز المؤسسة على استخراج المعرفة الكامنة في أذهان أفرادها للاستفادة منها في تطوير هذه المؤسسة	٣,٧٤	٠,٨٣	٧٤,٧
٤٢.	يبدي العاملون في المؤسسة تفاعلا ايجابيا لتحويل المعرفة الكامنة في أذهانهم إلى معرفة واضحة صريحة تعزز أداء أنشطة المؤسسة.	٣,٧٧	٠,٨٣	٧٥,٤
	المتوسط العام	٣,٨١	٠,٧١	٧٦,٢

٦. واقع تنظيم المعرفة في المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية

أشارت نتائج الدراسة إلى أن المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية تتبنى عملية تنظيم المعرفة، والجدول (٨) يوضح ذلك.

الجدول (٨):
الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات عينة الدراسة حول عملية تنظيم المعرفة في المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	٪
٤٣.	تستخدم المؤسسة قاعدة بيانات للوصول إلى المعرفة اللازمة بسرعة	٣,٥٧	٠,٩٢	٧١,٤
٤٤.	تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات لمعالجة الأصول المعرفية بفاعلية.	٣,٦٦	٠,٨٧	٧٣,٣
٤٥.	تقوم المؤسسة بحفظ المعرفة بصورة يسهل الوصول اليها.	٣,٧٨	٠,٨١	٧٥,٦
٤٦.	تقوم المؤسسة باستخدام الأساليب الالكترونية لحفظ المعرفة.	٣,٨١	٠,٨٤	٧٦,٣
٤٧.	تعمل المؤسسة على توثيق الأفكار الجديدة المبتكرة.	٣,٨٢	٠,٨٦	٧٦,٤

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	٪
٤٨.	تعتمد المؤسسة إجراءات واضحة لحفظ حقوق الملكية لأصحابها (من داخل المؤسسة وخارجها).	٣,٧٦	٠,٩٢	٧٥,٢
٤٩.	تعمل المؤسسة على تصنيف المعرفة المتوافرة لديها.	٣,٧٥	٠,٨٢	٧٥,١
٥٠	يجري تنظيم المعرفة في المؤسسة بصورة تجعلها قادرة على التعامل مع المشكلات التي تواجهها.	٣,٧١	٠,٨١	٧٤,٢
٥١.	يجري دمج المعرفة الواردة للمؤسسة من مصادرها المتعددة لتحقيق التكامل بينها.	٣,٦٣	٠,٨٢	٧٢,٥
٥٢.	تهتم المؤسسة بإيجاد وحدة (دائرة) خاصة للتعامل مع جميع المدخلات المعرفية المرتبطة بأنشطتها.	٣,٣٢	١,٠٠	٦٦,٤
٥٣.	تعمل المؤسسة على فهرسة (تبويب) المعرفة المرتبطة بأنشطتها.	٣,٤٩	٠,٩٠	٧٣,٤
	المتوسط العام	٣,٦٧	٠,٧١	٧٣,٤

وأظهرت اجابات ٧١,٤٪ من المبحوثين (بوسط حسابي٣,٥٧) أن المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية تستخدم قاعدة بيانات للوصول إلى المعرفة اللازمة، ويلاحظ أن اجابات ٧٣,٣٪ من المبحوثين (بوسط حسابي ٣,٦٦) قد أكدت على أن المؤسسات تستخدم تكنولوجيا المعلومات لمعالجة الأصول المعرفية بفاعلية، وأكد ٧٥,٦٪ (بوسط حسابي ٣,٧٨) على أن المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية تقوم بحفظ المعرفة بصورة يسهل الوصول إليها، ويؤكد ٧٦,٣٪ (بوسط حسابي ٣,٨١) على أن المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية تعمل على حفظ المعرفة من خلال استخدام الأساليب الالكترونية، ويرى ٧٦,٤٪ (بوسط حسابي ٣,٨٢) أن هذه المؤسسات تعمل على توثيق الأفكار الجديدة المبتكرة، إضافة إلى أن المؤسسات الأهلية تعتمد إجراءات واضحة لحفظ حقوق الملكية لأصحابها، كما أشار ٧٥,٢٪ (بوسط حسابي يبلغ ٣,٧٦)، كما أن المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية تعمل على تصنيف المعرفة المتوافرة لديها وفق ما أكد ٧٥,١٪ (بوسط حسابي ٣,٧٥)، وأكد ٧٤,٢٪ من المبحوثين (بوسط حسابي ٣,٧١) على أنه يجري تنظيم المعرفة في المؤسسات الأهلية بصورة تجعلها قادرة على التعامل مع المشكلات التي تواجهها. من ناحية أخرى يلاحظ أن ٧٢,٥٪ من المبحوثين (بوسط حسابي ٣,٦٣) قد أشاروا إلى أن المؤسسات الأهلية تقوم بدمج المعرفة الواردة للمؤسسة من مصادرها المتعددة لتحقيق التكامل بينها. وقد أكد ٦٦,٤٪ من المبحوثين (بوسط حسابي ٣,٣٢) أن مؤسساتهم تهتم بإيجاد وحدة (دائرة) خاصة للتعامل مع جميع المدخلات المعرفية المرتبطة بأنشطتها،

كما يعتقد ٦٩,٨ ٪ من المبحوثين (بوسط حسابي ٣,٤٩) أن المؤسسات الأهلية تعمل على فهرسة المعرفة المرتبطة بأنشطتها. وبصورة عامة، فإن اهتمام المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية بعملية تنظيم المعرفة هو اهتمام مرتفع، فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لاجابات عينة الدراسة حول فقرات هذا المتغير (٣,٦٧)، والنسبة المئوية العامة ٧٣,٤٪. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة العمري (٢٠٠٤) التي خلصت إلى وجود علاقة بين الاستخدام المشترك لإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، وبين القيمة العالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية.

٧. واقع تنفيذ المعرفة في المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية

أشارت نتائج الدراسة كما هو وارد في الجدول (٩) إلى أن المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية تتبنى عملية تنفيذ المعرفة. وقد أكد ٧٤,١٪ من المبحوثين (بوسط حسابي ٣,٧٠) على أن المؤسسات الأهلية تعمل على تحويل المعرفة إلى خطط عمل، وبالتالي فإن المؤسسة تعمل على توظيف المعرفة من خلال تحويلها إلى خدمات جديدة، كما يؤكد ٧٤,١٪ من المبحوثين (بوسط حسابي ٣,٧٠). من جانب آخر فإن ٧٧,٤٪ من أفراد العينة (بوسط حسابي ٣,٨٧) يعتقدون أن المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية تستخدم المعرفة المتاحة بصورة تعزز أداءها. وخلاصة القول، فإنه يلاحظ أن المؤسسات الأهلية تهتم بعملية تنفيذ المعرفة، فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لإجابات عينة الدراسة حول فقرات هذا المتغير (٣,٦٧)، والنسبة المئوية العامة ٧٥,١٪ وهي قيم مرتفعة إلى حد ما.

الجدول (٩):
الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات عينة الدراسة حول عملية تنفيذ المعرفة في المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	٪
٥٤.	تعمل المؤسسة على تحويل المعرفة إلى خطط عمل.	٣,٧٠	٠,٧٩	٧٤,١
٥٥.	تعمل المؤسسة على توظيف المعرفة من خلال تحويلها إلى خدمات جديدة.	٣,٧٠	٠,٧٩	٧٤,١
٥٦.	تستخدم المؤسسة المعرفة المتاحة بصورة تعزز أداءها.	٣,٨٧	٠,٧٢	٧٧,٤
	المتوسط العام	٣,٧٦	٠,٧١	٧٥,١

٨. واقع متابعة المعرفة والرقابة عليها في المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية

أشارت نتائج الدراسة إلى أن المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية تولي اهتماما واضحا بعملية متابعة المعرفة والرقابة عليها، ويتضح ذلك من الجدول (١٠).

الجدول (١٠):
الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول عملية متابعة المعرفة والرقابة عليها في المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	٪
.٥٧	تقوم المؤسسة بالرد على مقترحات الأفكار الجديدة المقدمة من كوادرها المختلفة.	٣,٨٧	٠,٨٠	٧٧,٤
.٥٨	تقوم المؤسسة بمتابعة جميع العمليات المرتبطة بتطبيق الأفكار المعرفية الجديدة.	٣,٧٦	٠,٨٦	٧٥,٣
.٥٩	تقوم المؤسسة بمعالجة الانحرافات في الأداء الفعلي عن الأداء المخطط الناجم عن تطبيق خطط العمل.	٣,٧٤	٠,٨٨	٧٤,٧
.٦٠	تقوم إدارة المؤسسة بتقويم أداء العاملين فيها مع مراعاة اهتمامهم باكتساب معرفة جديدة مرتبطة بأنشطتها.	٣,٩٧	٠,٩١	٧٩,٣
.٦١	تتابع المؤسسة مستوى تطبيق العاملين لما يتعلمونه في التدريب.	٣,٩٩	٠,٩٨	٧٩,٩
.٦٢	إن تطوير الموارد البشرية في المؤسسة هو أحد العناصر المعتمدة في قياس نجاح المؤسسة.	٤,٢٤	٠,٩٤	٨٤,٧
.٦٣	يعد رضا المستفيدين أحد المؤشرات المعتمدة في قياس نجاح المؤسسة.	٤,٣٥	٠,٨٠	٨٦,٩
.٦٤	استخدام أسلوب فرق العمل هو من المؤشرات المعتمدة في قياس نجاح المؤسسة.	٤,١٢	٠,٩٦	٨٢,٣
.٦٥	تراعي المؤسسة نظرة المواطن إليها عند تقويم نجاحها.	٤,٣٢	٠,٧٩	٨٦,٤
.٦٦	يجري قياس مستوى تحقيق كل هدف في ضوء الأهداف المعرفية الموضوعة.	٣,٩٧	٠,٨٢	٧٨,٨
	المتوسط العام	٤,٠٣	٠,٦٧	٨٠,٦

وقد أظهرت النتائج أن ٧٧,٤٥٪ من المبحوثين (بوسط حسابي ٣,٨٧) يؤكدون على أن هذه المؤسسات تقوم بالرد على مقترحات الأفكار الجديدة المقدمة من كوادرها المختلفة، وهي أيضا تقوم بمتابعة جميع العمليات المرتبطة بتطبيق الأفكار المعرفية الجديدة، كما أكد ٧٤,٧٪ (بوسط حسابي ٣,٧٤) أن هذه المؤسسات تقوم بمعالجة الانحرافات في الأداء الفعلي عن الأداء المخطط الناجم عن تطبيق خطط المعرفة، وتولي إدارة المؤسسة اهتماما واضحاً بتقويم أداء العاملين مع مراعاة الاهتمام باكتساب معرفة جديدة مرتبطة بأنشطتها وفق آراء ٧٩,٣٪ (بوسط حسابي ٣,٩٧)، إضافة إلى ذلك فقد أشار ٧٩,٩٪ (بوسط حسابي ٣,٩٩) أن هذه المؤسسات تتابع مستوى تطبيق العاملين لما يتعلمونه في عمليات التدريب. وأكد ٨٤,٧٪ (بوسط حسابي ٤,٢٤) أن استجابة المبحوثين تشير بوضوح إلى أن تطوير الموارد البشرية في هذه المؤسسات الأهلية هو أحد العناصر المعتمدة في قياس نجاحها، ويعتقد ٨٦,٩٥٪ من المبحوثين أن رضا المستفيدين يعدّ أحد المؤشرات المعتمدة في قياس نجاح المؤسسة، في حين يعتقد ٨٢,٣٪ من المبحوثين (بوسط حسابي يبلغ ٤,١٢) أن استخدام أسلوب فرق العمل هو من المؤشرات المعتمدة في قياس نجاح المؤسسة. ويلاحظ أن ٨٦,٤٪ من المبحوثين أكدوا على أن هذه المؤسسات تراعي نظرة المواطن إليها عند تقويم نجاحها، ويرى ٧٨,٨٪ (بوسط حسابي ٣,٩٤) أنه يجري قياس مستوى تحقيق كل هدف في ضوء الأهداف المعرفية الموضوعة.

إذن، يمكن القول إن المؤسسات الأهلية تقوم بمتابعة المعرفة والرقابة عليها، فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لإجابة عينة الدراسة حول فقرات هذا المتغير (٤,٣)، والنسبة المئوية العامة ٨٠,٦٪ وهي استجابة مرتفعة. ويلاحظ مما سبق أن المؤسسات الأهلية تقوم بمتابعة المعرفة والرقابة عليها بدرجة عالية، فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لاجابة عينة الدراسة حول فقرات هذا المتغير (٤,٠٣)، والنسبة المئوية العامة ٨٠,٦٪.

٩. خلاصة نتائج السؤال البحثي الرئيس الأول:

في ضوء استعراض النتائج المتعلقة بمدى استخدام المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية لعمليات إدارة المعرفة، يلاحظ أن هذه المؤسسات بجميع قطاعاتها تستخدم إدارة المعرفة بعملياتها المختلفة بدرجات متفاوتة. ويبين الجدول (١١) مدى استخدام المؤسسات الأهلية لعمليات إدارة المعرفة لدى مختلف القطاعات.

الجدول (١١):
الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لعمليات إدارة المعرفة

العملية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	٪
تشخيص المعرفة	٣,٩٠	٠,٥٩	٧٨
تخطيط المعرفة	٣,١٧	٠,٦٣	٦٣,٤
تحديث المعرفة	٣,٧٣	٠,٧٣	٧٤,٦
نشر المعرفة	٣,٨٨	٠,٦٩	٧٧,٦
توليد المعرفة	٣,٨١	٠,٧١	٧٦,٢
تنظيم المعرفة	٣,٦٧	٠,٧١	٧٣,٤
تطبيق المعرفة	٣,٧٦	٠,٧١	٧٥,٢
متابعة المعرفة والرقابة عليها	٤,٠٣	٠,٦٧	٨٠,٦

يلاحظ من خلال الجدول (١١) أن المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية تستخدم إدارة المعرفة من خلال ممارسة عملياتها المختلفة وهي: تشخيص المعرفة، وتخطيط المعرفة، وتحديث المعرفة، ونشر المعرفة، وتوليد المعرفة ، وتنظيم المعرفة، وتنفيذ المعرفة، ومتابعة المعرفة والرقابة عليها. وتتفق هذه النتائج مع دراسة حجازي (٢٠٠٥) التي دلت نتائجها على أن المنظمات الأردنية العامة والخاصة تمارس عمليات إدارة المعرفة من حيث توليد المعرفة والتشارك فيها والتعلم المنظمي، وتتفق مع دراسة أبو فارة (٢٠٠٦) التي خلصت إلى أن المصارف العاملة في فلسطين تقوم بتطبيقات جوهرية للوظائف الأساسية لمدخل إدارة المعرفة.

ثانيا: فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية

تم في هذا الجزء تناول نتائج السؤال البحثي الرئيس الثاني الذي نصه: (ما مستوى فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية؟)، وقد تم تناول وعرض وتحليل نتائج هذا السؤال الرئيس من خلال استعراض فاعلية كل قطاع من قطاعات المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، ثم جرى تناول واستعراض مستوى أنشطة جميع المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية من خلال عرض الأسئلة الفرعية وتحليلها، وصولا إلى إجابة السؤال البحثي الرئيس الثاني.

١. فاعلية أنشطة مؤسسات قطاع الطفولة الأهلية في القدس الشرقية

أشارت نتائج الدراسة إلى أن قطاع الطفولة في المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية تمكّن من تحقيق أهدافه بدرجة مرتفعة، وهذا ما توضحه النتائج الواردة في الجدول (١٢) التي تشير إلى درجة عالية من الفاعلية لهذا القطاع، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لمستوى فاعلية أنشطة هذا القطاع حوالي (٤,٣٣).

الجدول (١٢):
الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمستوى فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية بالقدس الشرقية لقطاع الطفولة

الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
حجم الأنشطة المجتمعية المرتبطة بأهداف المؤسسة	٤,٤٥	٠,٧٩
ملاءمة أنشطة المؤسسات مع أهدافها.	٤,٥٠	٠,٧٤
قدرة نشاطات المؤسسة على تلبية حاجات المواطن.	٤,١٨	٠,٦٦
رضاك عن عدد المستفيدين من مؤسستكم.	٥,٠٠	٠,٦١
إشراك المواطن في الأنشطة التي تقوم بها.	٣,٧٣	٠,٧٣
قدرة المؤسسة على استقطاب المواطن من خلال أنشطتها	٤,١٤	٠,٦٤
التنسيق مع المؤسسات الأخرى.	٤,٠٠	٠,٧٠
التشبيك مع المؤسسات الأخرى	٣,٩٥	٠,٧٢
تعزيز ممارسة الديموقراطية في الأسرة.	٤,٠٠	٠,٨٧
تنمية قدرات الأطفال	٤,٦٤	٠,٥٨
حماية الأطفال من الاستغلال.	٤,٣٢	٠,٧٢
استثارة الوعي المجتمعي لحقوق الطفل.	٥,٠٠	٠,٨١

٢. مستوى فاعلية أنشطة مؤسسات القطاع الصحي الأهلية في القدس الشرقية

أشارت نتائج الدراسة إلى أن القطاع الصحي في المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية قد حقق أهدافه بدرجة متوسطة كما يتضح من الجدول (١٣)، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لمستوى فاعلية أنشطة هذا القطاع حوالي (٣,٣٧).

الجدول (١٣):
الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فاعلية أنشطة مؤسسات القطاع الصحي الأهلية بالقدس الشرقية

الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
حجم الأنشطة المجتمعية المرتبطة بأهداف المؤسسة.	٣,٣٨	١,١٧
ملاءمة أنشطة المؤسسات مع أهدافها.	٣,٦٢	٠,٩٠
قدرة نشاطات المؤسسة على تلبية حاجات المواطن.	٣,٦٢	٠,٨٥
رضاك عن عدد المستفيدين من مؤسستكم.	٣,٣٥	٠,٩٤
إشراك المواطن في الأنشطة التي تقوم بها.	٣,١٩	٠,٩٤
قدرة المؤسسة على استقطاب المواطن من خلال أنشطتها.	٣,٣٨	٠,٩٨
التنسيق مع المؤسسات الأخرى.	٣,٥٨	٠,٩٢
التشبيك مع المؤسسات الأخرى.	٣,٥٠	١,٣٠
تعزيز التنمية من خلال الأنشطة المختلفة.	٣,١٩	٠,٩٠
رفع مستوى المشاركة الجمعية للفئات الاجتماعية.	٣,١٩	١,٢٦
رفع مستوى الوعي الصحي لدى المواطنين.	٣,٤٦	٠,٩٥
الكشف المبكر للأمراض.	٣,٤٦	٠,٩٥
تقديم الخدمات الصحية للمواطنين.	٣,٤٢	٠,٩٩
التقليل من الأمراض.	٢,٨٥	١,٤٦
الوسط الحسابي العام	٣,٣٧	

٣. مستوى فاعلية أنشطة مؤسسات القطاع النسوي الأهلية في القدس الشرقية

أشارت نتائج الدراسة إلى أن القطاع النسوي في المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية يحقق أهدافه بدرجة كبيرة كما يوضح الجدول (١٤)، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لمستوى فاعلية أنشطة مؤسسات القطاع النسوي حوالي (٤,٠٥).

الجدول (١٤):
الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فاعلية أنشطة مؤسسات القطاع النسوي الأهلية بالقدس الشرقية

الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
حجم الأنشطة المجتمعية المرتبطة بأهداف المؤسسة.	٣,٩٠	٠,٧٥
ملاءمة أنشطة المؤسسات مع أهدافها.	٤,٤٨	٠,٥٠
قدرة نشاطات المؤسسة على تلبية حاجات المواطن.	٤,٩٥	٠,٥٤
رضاك عن عدد المستفيدين من مؤسستكم.	٣,٩٥	٠,٨٤
إشراك المواطن في الأنشطة التي تقوم بها.	٣,٥٢	٠,٨٧
قدرة المؤسسة على استقطاب المواطن من خلال أنشطتها.	٣,٨٦	٠,٤٨
التنسيق مع المؤسسات الأخرى.	٤,٤٨	٠,٨٥
التشبيك مع المؤسسات الأخرى.	٣,٣٣	١,٨٠
تعزيز ممارسة الديموقراطية في الأسرة.	٣,٩٠	٠,٦٨
تعزيز التنمية من خلال الأنشطة المختلفة.	٣,٣٩	٠,٦٧
تحسين مستوى وعي المواطن.	٣,٧١	٠,٦٤
تمكين المرأة في المجتمع المحلي.	٤,٠٠	٠,٦٣
تطوير مكانة المرأة الفلسطينية.	٤,٠٠	٠,٥٥
تدريب المرأة.	٤,١٩	٠,٧٥
مشاركة المرأة في العمل التنموي.	٣,٨٦	٠,٧٩
إعداد قيادات نسائية.	٤,٠٠	٠,٨٤
الدفاع عن حقوق المرأة.	٤,٤٣	٠,٩٣
تطوير القيادات النسائية الشبابية.	٤,٢٤	٠,٩٤
تنمية قدرات الفتيات.	٤,٢٤	٠,٨٩
الوسط الحسابي العام	٤,٠٥	

٤. مستوى فاعلية أنشطة مؤسسات قطاع الجمعيات الخيرية الأهلية في القدس الشرقية

كشفت نتائج الدراسة أن مؤسسات قطاع الجمعيات الخيرية الأهلية في القدس الشرقية حققت بعض أهدافها بدرجة كبيرة، وحققت بعض أهدافها بدرجة متوسطة، ويتضح ذلك من الجدول (١٥). وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لمستوى فاعلية أنشطة مؤسسات القطاع النسوي حوالي (٣,٦).

الجدول (١٥):
الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فاعلية أنشطة مؤسسات قطاع الجمعيات الخيرية الأهلية بالقدس الشرقية

	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
حجم الأنشطة المجتمعية المرتبطة بأهداف المؤسسة.	٤,٤٥	٠,٩٠
ملاءمة أنشطة المؤسسات مع أهدافها.	٣,٨٢	٠,٨٠
قدرة نشاطات المؤسسة على تلبية حاجات المواطن.	٣,٥٠	٠,٦٧
رضاك عن عدد المستفيدين من مؤسستكم.	٣,٤٥	٠,٨٦
إشراك المواطن في الأنشطة التي تقوم بها.	٣,١٤	١,٨٢
قدرة المؤسسة على استقطاب المواطن من خلال أنشطتها.	٣,٥٠	٠,٧٤
التنسيق مع المؤسسات الأخرى.	٤,٠٠	٠,٩٧
التشبيك مع المؤسسات الأخرى.	٣,٨٢	١,١٤
تعزيز ممارسة الديموقراطية في الأسرة.	٣,٤٥	٠,٩٦
تعزيز ممارسة الديموقراطية في المجتمع.	٣,٢٧	٠,٩٤
تعزيز التنمية من خلال الأنشطة المختلفة.	٣,١٤	١,٨٢
رفع مستوى المشاركة الجمعية للفئات الاجتماعية.	٣,٣٢	٠,٧٨
تحسين مستوى وعي المواطن.	٣,٢٣	٠,٨٧
رفع مستوى الوعي التنموي للقطاعات المختلفة في المجتمع المحلي.	٣,٢٣	٠,٩٢
رفع مستوى الوعي الثقافي للقطاعات المختلفة في محافظة القدس.	٣,٢٧	٠,٨٣
رفع المستوى الاجتماعي للقطاعات المختلفة في محافظة القدس	٣,٣٦	٠,٩٢
تعزيز أهمية ممارسة العمل التطوعي.	٣,٦٨	٠,٩٩
تحسين الوضع الاقتصادي لسكان محافظة القدس.	٣,٤٥	١,١٨
دعم الأسر الفقيرة.	٤,٤٥	٠,٩٠
تحقيق التكافل الاجتماعي بين الأفراد.	٤,٤٥	١,٢٩
الوسط الحسابي العام	٣,٦	

٥. مستوى فاعلية أنشطة مؤسسات قطاع حقوق الإنسان الأهلية في القدس الشرقية

توصلت هذه الدراسة إلى أن مؤسسات قطاع حقوق الإنسان الأهلية في القدس الشرقية تمكنت من تحقيق أهدافها بدرجة كبيرة، وأظهرت النتائج تحقق درجة عالية من الفاعلية لهذه المؤسسات كما يوضح الجدول (١٦)، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لمستوى فاعلية هذا القطاع حوالي (٤,٠٢).

الجدول (١٦):
الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فاعلية أنشطة مؤسسات قطاع حقوق الإنسان الأهلية بالقدس الشرقية

الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
حجم الأنشطة المجتمعية المرتبطة بأهداف المؤسسة	٤,١٤	٠,٦٤
ملاءمة أنشطة المؤسسات مع أهدافها.	٤,٢٣	٠,٦١
قدرة نشاطات المؤسسة على تلبية حاجات المواطن.	٣,٨٢	٠,٨٠
رضاك عن عدد المستفيدين من مؤسستكم.	٣,٦٨	٠,٩٩
إشراك المواطن في الأنشطة التي تقوم بها.	٣,٣٦	٠,٧٩
قدرة المؤسسة على استقطاب المواطن من خلال أنشطتها	٣,٦٠	٠,٥٩
التنسيق مع المؤسسات الأخرى.	٤,٤٥	٠,٧٩
التشبيك مع المؤسسات الأخرى	٤,٤٥	٠,٨٤
تعزيز ممارسة الديموقراطية في الأسرة.	٣,٣٦	٠,٨٥
تعزيز ممارسة الديموقراطية في المجتمع	٣,٩٥	٠,٧٢
رفع مستوى المشاركة الجمعية للفئات الاجتماعية.	٣,٩٥	٠,٩٠
تحسين مستوى وعي المواطن	٤,٠٠	٠,٦١
رفع مستوى الوعي الثقافي للقطاعات المختلفة في محافظة القدس.	٣,٨٦	٠,٦٤
رفع المستوى الاجتماعي للقطاعات المختلفة في محافظة القدس.	٣,٨٢	٠,٦٦
تعزيز أهمية ممارسة العمل التطوعي.	٤,٠٠	١,١٩
عمل دراسات في المجال.	٣,٦٠	٠,٩٨
دعم وحدة المجتمع المقدسي.	٤,٤٥	٠,٨٤
تعزيز صمود الأهل في مدينة القدس.	٥,٠٠	٠,٩٢
بناء قدرات المؤسسات.	٣,٦٨	٠,٩٥
تعريف المواطنين بحقوقهم.	٤,٤٥	٠,٧٢
عقد دورات تثقيفية لتفعيل المجتمع المدني.	٤,٢٧	٠,٥٥
توطيد مبدأ احترام القانون	٤,٢٧	٠,٦٣
توطيد مبدأ احترام حقوق الإنسان في المجتمع الفلسطيني.	٤,٢٧	٠,٧٣
الدفاع عن ضحايا الانتهاكات.	٣,٩٥	١,٢٩
الوسط الحسابي العام	٤,٠٢	

٦. مستوى فاعلية أنشطة مؤسسات قطاع البنية التحتية الأهلية في القدس الشرقية

أشارت نتائج الدراسة إلى أن مؤسسات قطاع البنية التحتية الأهلية في القدس الشرقية تحقق أهدافها بدرجة كبيرة، وقد أظهرت النتائج فاعلية هذا القطاع بدرجة كبيرة كما يتبين من الجدول (١٧)، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لمستوى فاعلية هذا القطاع حوالي (٣,٦٤).

الجدول (١٧):
الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فاعلية أنشطة مؤسسات قطاع البنية التحتية الأهلية بالقدس الشرقية

الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
حجم الأنشطة المجتمعية المرتبطة بأهداف المؤسسة	٣,٦٥	٠,٦٨
رضاك عن عدد المستفيدين من مؤسستكم.	٣,٩٥	٠,٦٥
إشراك المواطن في الأنشطة التي تقوم بها.	٣,٢٥	٠,٩٧
قدرة المؤسسة على استقطاب المواطن من خلال أنشطتها	٣,٢٠	٠,٩٥
تعزيز التنمية من خلال الأنشطة المختلفة	٣,٤٠	٠,٩٩
رفع مستوى الوعي التنموي للقطاعات المختلفة في المجتمع المحلي.	٣,٢٥	١,٧٠
الدفاع عن ممتلكات المواطن الفلسطيني في محافظة القدس.	٣,٦٠	١,١٤
تطوير قطاع الاسكان على مختلف مستوياتها في محافظة القدس.	٣,٥٠	١,١٢
دعم قضية الاسكان على مختلف مستوياتها في محافظة القدس.	٣,٧٥	١,١٦
الدفاع عن الهوية الفلسطينية.	٣,٩٥	١,٠٠
الحفاظ على الأرض.	٤,٠٠	٠,٩٧
تطوير البنية التحتية في محافظة القدس.	٤,٢٠	٠,٧٠
الوسط الحسابي العام	٣,٦٤	

٧. مستوى فاعلية أنشطة مؤسسات قطاع الثقافة والفن الأهلية في القدس الشرقية

أشارت نتائج الدراسة إلى أن مؤسسات قطاع الثقافة والفن الأهلية في القدس الشرقية قد حققت أهدافها بدرجة كبيرة كما يتبين من الجدول (١٨)، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لمستوى فاعلية هذا القطاع حوالي (٣,٧٤).

الجدول (١٨):
الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فاعلية أنشطة مؤسسات قطاع الثقافة والفن الأهلية بالقدس الشرقية

الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
حجم الأنشطة المجتمعية المرتبطة بأهداف المؤسسة	٣,٥٠	٠,٨٩
ملاءمة أنشطة المؤسسات مع أهدافها.	٤,٥٠	٠,٥١
قدرة نشاطات المؤسسة على تلبية حاجات المواطن.	٤,٠٠	٠,٦٥
رضاك عن عدد المستفيدين من مؤسستكم.	٣,٩٥	٠,٧٦
إشراك المواطن في الأنشطة التي تقوم بها.	٣,٤٥	١,٥٦
قدرة المؤسسة على استقطاب المواطن من خلال أنشطتها	٣,٩٠	٠,٧٢
التنسيق مع المؤسسات الأخرى.	٣,٩٥	٠,٨٩
التشبيك مع المؤسسات الأخرى	٤,٠٠	٠,٨٦
تعزيز ممارسة الديموقراطية في الأسرة.	٣,٥٠	١,٠٠
تعزيز ممارسة الديموقراطية في المجتمع	٣,٢٥	٠,٩١
تعزيز التنمية من خلال الأنشطة المختلفة	٣,٤٠	٠,٧٥
رفع مستوى المشاركة الجمعية للفئات الاجتماعية.	٣,٣٥	٠,٨١
رفع مستوى الوعي التنموي للقطاعات المختلفة في المجتمع المحلي.	٣,٣٠	٠,٩٢
رفع مستوى الوعي الثقافي للقطاعات المختلفة في محافظة القدس.	٣,٦٥	٠,٩٣
عمل دراسات في المجال.	٢,٤٠	١,٢٣
إحياء التراث الفلسطيني.	٤,١٥	٠,٩٣
تشجيع الحياة الثقافية في محافظة القدس.	٤,١٥	١,١٤
الارتقاء بالثقافة الفلسطينية.	٤,١٥	١,٨٩
رفع مستوى الإبداع عند المواطن المقدسي.	٤,٥٠	١,٩٩
الوسط الحسابي العام	٣,٧٤	

٨. مستوى فاعلية أنشطة مؤسسات قطاع ذوي الاحتياجات الخاصة الأهلية في القدس الشرقية

يلاحظ من الجدول (١٩) أن مؤسسات قطاع ذوي الاحتياجات الخاصة في مدينة القدس استطاعت أن تنجز العديد من الأهداف التي رسمتها من خلال الفعاليات والأنشطة المختلفة وهي بذلك أثبتت فعاليتها ونجاعتها، وأكدت النتائج أن مؤسسات قطاع الثقافة والفن الأهلية في القدس الشرقية حققت أهدافها بدرجة كبيرة، وقد أظهرت النتائج فاعلية هذا القطاع بصورة كبيرة، وبلغت قيمة الوسط الحسابي العام لمستوى فاعلية هذا القطاع حوالي (٤,٠٥).

الجدول (١٩):
الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية بالقدس الشرقية لقطاع ذوي الاحتياجات الخاصة

الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
حجم الأنشطة المجتمعية المرتبطة بأهداف المؤسسة	٣,٩٣	٠,٨٤
ملاءمة أنشطة المؤسسات مع أهدافها.	٤,١٤	٠,٦٩
قدرة نشاطات المؤسسة على تلبية حاجات المواطن.	٤,٢٧	٠,٧٣
رضاك عن عدد المستفيدين من مؤسستكم.	٣,٩٣	٠,٦٦
إشراك المواطن في الأنشطة التي تقوم بها.	٣,٦٣	٠,٧٨
قدرة المؤسسة على استقطاب المواطن من خلال أنشطتها	٣,٩٣	٠,٥٩
التنسيق مع المؤسسات الأخرى.	٤,١٣	١,١١
التشبيك مع المؤسسات الأخرى	٣,٩٧	١,٥٢
تعزيز التنمية من خلال الأنشطة المختلفة	٣,٩٧	٠,٦٨
دمج ذوي الاحتياجات الخاصة في المجتمع المحلي	٤,٢٨	٠,٧٢
تنمية القدرات العقلية لذوي الاحتياجات الخاصة.	٣,٨٣	٠,٨٥
توفير الأجهزة المناسبة لذوي الاحتياجات الخاصة.	٤,٠٠	٠,٨٥
تأهيل ذوي الاحتياجات الخاصة.	٤,١٤	٠,٨٣
زيادة الوعي المجتمعي لقضية ذوي الاحتياجات الخاصة	٤,٢٨	٠,٦٥
زيادة الوعي المجتمعي بكيفية التعامل مع ذوي الاحتياجات الخاصة.	٤,٢٧	٠,٦٨
الوسط الحسابي العام	٤,٠٥	

خلاصة نتائج السؤال البحثي الرئيس الثاني

لقد أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال البحثي الرئيس الثاني (الذي نصه: ما مستوى فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية؟) أن المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية نجحت في تحقيق أهدافها من خلال أنشطتها المختلفة خلال السنوات الخمس الأخيرة، وهناك أسباب متعددة ساعدت في ذلك منها:

- الظروف السياسية وغياب البلدية العربية: إن الأوضاع الخاصة التي تمر بها مدينة القدس ومكانتها السياسية الخاصة دفعت المؤسسات الأهلية لتكثيف أنشطتها المتنوعة، وهذه النتائج تتفق مع دراسة عبده (٢٠٠٥) التي توصلت إلى أن المؤسسات الأهلية قادرة على تقويم وضعها واحتياجاتها لتحسين وضعها في تقديم الخدمات.
- التمويل من المصادر المتعددة: لقد حظيت المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية بتمويل من المصادر المتعددة، وهذا ساعدها في القيام بأنشطتها وإنجاز أهدافها.
- تفاعل المواطنين مع تلك المؤسسات والتفافهم حولها.
- تنوع المؤسسات وتنوع الخدمات التي تلبي احتياجات المواطن في مدينة القدس.

ويلاحظ من خلال نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الرئيس الثاني أن هناك إشراكا للمواطن في الأنشطة المتعددة لدى جميع القطاعات، وهذا يعكس نظرة المؤسسات للتنمية، لأن من شروط التنمية إشراك المواطن في البناء وفي الأنشطة. ويلاحظ أيضا أن المؤسسات الأهلية في محافظة القدس قادرة على التنسيق والتشبيك فيما بينها وهذه النتيجة تختلف مع دراسة عبده (٢٠٠٥) التي توصلت إلى أن التنسيق ما بين المؤسسات الأهلية في مدينة القدس الشرقية دون المستوى المطلوب. من هنا يلاحظ أن المؤسسات الأهلية بقطاعاتها كافة أثبتت نجاعتها وفعاليتها من خلال أنشطتها التي تتلاءم مع أهدافها، واستطاعت استقطاب المواطنين من خلال برامجها المتعددة.

ثالثا: معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية

تناول هذا المحور نتائج السؤال البحثي الرئيس الثالث (الذي نصه: ما المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية؟)

ويستدل من الجدول (٢٠) أن هناك عددا من المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، ومن هذه المعوقات: عدم وجود إدراك كاف لمفهوم إدارة المعرفة (وفقا لآراء ٦٩,٦٪)، وعدم وجود إدراك كاف لدور إدارة المعرفة (وفقا لآراء ٦٧,٩٪)، فعلى الرغم من أن المؤسسات الأهلية تطبق جزئيا مدخل إدارة المعرفة، غير أنه ما زال هناك فهم غير كاف لهذا المفهوم.

الجدول (٢٠):
الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع معيقات تطبيق إدارة المعرفة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	٪
٦٧.	عدم وجود ادراك كاف لمفهوم إدارة المعرفة	٣,٤٨	١,٢٢	٦٩,٦
٦٨.	عدم وجود ادراك كاف لدور إدارة المعرفة	٣,٤	١,٢٣	٦٧,٩
٦٩.	عدم وجود قيادة عليا تدعم إدارة المعرفة	٢,٧٥	١,١٨	٥٥,١
٧٤.	عدم وجود الموارد المناسبة لتطبيق نظام إدارة المعرفة.	٣,٣٧	١,١٧	٦٧,٤
٧٠.	الافتقار إلى التدريب المتعلق بإدارة المعرفة	٢,٦٩	١,١٨	٥٣,٨

ومن المعوقات أيضا عدم وجود الموارد المناسبة لتطبيق إدارة المعرفة (وفقا لآراء ٦٩,٦٪)، على سبيل المثال فإن قلة الموارد المالية تجعل المؤسسات الأهلية غير قادرة على شراء المعرفة من الخارج، وعلى استقطاب خبراء المعرفة في تلك المؤسسات، ويجعلها غير قادرة على تأهيل العاملين، كذلك الأمر بالنسبة للموارد البشرية، إذ إن قلة الموارد البشرية تعوق تطور تلك المؤسسات وتمنعها من تحقيق أهدافها واستخدامها لإدارة المعرفة. ويرى ٥٥,١٪ من المبحوثين أن عدم وجود قيادة عليا تدعم إدارة المعرفة يعدّ عائقا أمام تطبيق إدارة المعرفة، ويؤكد ٥٣,٨٪ على أن الافتقار إلى التدريب المتعلق بإدارة المعرفة هو من المعيقات الرئيسة لتطبيق مدخل إدارة المعرفة.

ومن أجل ضمان نجاح ممارسة إدارة المعرفة فإنه ينبغي على القيادات العليا أن تدعم إدارة المعرفة، وأن تتيح ممارسة وتطبيق إدارة المعرفة بصورة متكاملة، وهي التي تتيح تبادل المعرفة ونشرها. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (٢٠٠٤) التي تعتقد أن القيادة هي القيمة العليا في إدارة المعرفة، وأن نجاح إدارة المعرفة يتوقف على مدى دعم القيادة العليا لها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Roman-Velazquez (2004) الذي يرى أن نجاح أنظمة إدارة المعرفة والاتجاهات الاستراتيجية تكمن في توزيع المعرفة على مستويات هرمية متعددة في المؤسسة أو وحدة العمل، وأن نجاعة إدارة المعرفة لا تكمن في استخدام تكنولوجيا حديثة فقط، وإنما يتحتم وجود تفهم ومشاركة للعنصر البشري في المنظمة التي يعملون بها.

المبحث الخامس: فحص الفرضيات

أولا: فحص العلاقة بين واقع تشخيص المعرفة وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية (الفرضية الأولى): تنص الفرضية الأولى على عدم وجود علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α≥٠,٠٥) بين واقع تشخيص المعرفة وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية.

ولفحص هذه الفرضية فقد استخرجت قيمة معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين واقع تشخيص المعرفة، من جهة، وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، من جهة أخرى. ويتضح من الجدول (٢١) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بلغت (٠,٢٧٩) وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α≥٠,٠٥)، وبذلك يمكن القول إن الفرضية الصفرية لم تتحقق، وتحققت الفرضية البديلة، وهذه النتيجة تؤكد وجود علاقة معنوية (جوهرية) بين واقع تشخيص المعرفة وبين فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية.

الجدول (٢١):
نتائج فحص الفرضية الأولى

		عملية تشخيص المعرفة	فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية
عملية تشخيص المعرفة	معامل ارتباط بيرسون	١	٠,٢٧٩ (**)
	مستوى الدلالة	٠	٠,٠٠٠
	العدد	١٨٢	١٨٢
فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية	معامل ارتباط بيرسون	٠,٢٧٩ (**)	١
	مستوى الدلالة	٠,٠٠٠	٠
	العدد	١٨٢	١٨٢

* دال احصائيا عند مستوى الدلالة (α≥٠,٠٥)

ثانيا: فحص العلاقة بين واقع تخطيط المعرفة وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية (الفرضية الثانية): تنص الفرضية الثانية على عدم وجود علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α≤٠,٠٥) بين واقع تخطيط المعرفة وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية.

وقد فُحصت هذه الفرضية من خلال حساب قيمة معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين واقع تخطيط المعرفة، من جهة، وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، من جهة أخرى. ويوضح الجدول (٢٢) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بلغت (٠,٣٤٠) وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α≤٠,٠٥)، وبذلك يمكن القول إن الفرضية الصفرية لم تتحقق، وتحققت الفرضية البديلة، وهذه النتيجة تؤكد وجود علاقة معنوية (جوهرية) بين واقع تخطيط المعرفة وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية.

الجدول (٢٢):
نتائج فحص الفرضية الثانية

		عملية تخطيط المعرفة	فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية
عملية تخطيط المعرفة	معامل ارتباط بيرسون	١	(**) ٠,٣٤٠
	مستوى الدلالة	٠	٠,٠٠٠
	العدد	١٨٢	١٨٢
فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية	معامل ارتباط بيرسون	(**) ٠,٣٤٠	١
	مستوى الدلالة	٠,٠٠٠	٠
	العدد	١٨٢	١٨٢

* دال احصائيا عند مستوى الدلالة (α≤٠,٠٥)

ثالثا: فحص العلاقة بين واقع تحديث المعرفة وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية (الفرضية الثالثة): تنص الفرضية الثالثة على عدم وجود علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α≤٠,٠٥) بين واقع تحديث المعرفة وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية. وللوصول إلى مستوى هذه العلاقة (ان وجدت)، فقد جرى فحص هذه الفرضية من خلال حساب قيمة معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين واقع تحديث المعرفة، من جهة، وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في

القدس الشرقية، من جهة أخرى. ويوضح الجدول (٢٣) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بلغت (٠,٢٨٢) وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α≥٠,٠٥)، وبذلك يمكن القول إن الفرضية الصفرية لم تتحقق، وتحققت الفرضية البديلة، وهذه النتيجة تؤكد وجود علاقة معنوية (جوهرية) بين واقع تحديث المعرفة وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية.

الجدول (٢٣):
نتائج فحص الفرضية الثالثة

		عملية تحديث المعرفة	فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية
عملية تحديث المعرفة	معامل ارتباط بيرسون	١	(**) ٠,٢٨٢
	مستوى الدلالة	٠	٠,٠٠٠
	العدد	١٨٢	١٨٢
فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية	معامل ارتباط بيرسون	(**) ٠,٢٨٢	١
	مستوى الدلالة	٠,٠٠٠	٠
	العدد	١٨٢	١٨٢

* دال احصائيا عند مستوى الدلالة (α≥٠,٠٥)

رابعا: فحص العلاقة بين واقع نشر المعرفة، من جهة، وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، من جهة اخرى (الفرضية الرابعة):

تنص الفرضية الرابعة على عدم وجود علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α≥٠,٠٥) بين واقع نشر المعرفة وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية.

وللوصول إلى مستوى هذه العلاقة (ان وجدت)، فقد جرى فحص هذه الفرضية من خلال حساب قيمة معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين واقع نشر المعرفة، من جهة، وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، من جهة أخرى. ويوضح الجدول (٢٤) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بلغت (٠,٣٤٩) وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α≥٠,٠٥)، وبذلك يمكن القول إن الفرضية الصفرية لم تتحقق، وتحققت الفرضية

البديلة، وهذه النتيجة تؤكد وجود علاقة معنوية (جوهرية) بين واقع نشر المعرفة وفاعلية أنشطة هذه المؤسسات.

الجدول (٢٤):
نتائج فحص الفرضية الرابعة

		عملية نشر المعرفة	فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية
عملية نشر وتقاسم وتوزيع	معامل ارتباط بيرسون	١	(**) ٠,٣٤٩
	مستوى الدلالة	٠	٠,٠٠٠
	العدد	١٨٢	١٨٢
فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية	معامل ارتباط بيرسون	(**) ٠,٣٤٩	١
	مستوى الدلالة	٠,٠٠٠	٠
	العدد	١٨٢	١٨٢

* دال احصائيا عند مستوى الدلالة (α≥٠,٠٥)

خامسا: فحص العلاقة بين واقع توليد المعرفة ، من جهة، وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، من جهة اخرى (الفرضية الخامسة): تنص الفرضية الخامسة على عدم وجود علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α≥٠,٠٥) بين واقع توليد المعرفة وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية.

وقد فُحصت هذه الفرضية من خلال حساب قيمة معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين واقع توليد المعرفة ، من جهة، وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، من جهة أخرى. ويوضح الجدول (٢٥) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بلغت (٠,٣٧٧) وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α≥٠,٠٥)، وبذلك يمكن القول إن الفرضية الصفرية لم تتحقق، وتحققت الفرضية البديلة، وهذه النتيجة تؤكد وجود علاقة معنوية (جوهرية) بين واقع توليد المعرفة ، وفاعلية أنشطة هذه المؤسسات الأهلية.

الجدول (٢٥):
نتائج فحص الفرضية الخامسة

		عملية توليد المعرفة	فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية
عملية توليد واكتساب	معامل ارتباط بيرسون	١	(**) ٠,٣٧٧
	مستوى الدلالة	٠	٠,٠٠٠
	العدد	١٨٢	١٨٢
فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية	معامل ارتباط بيرسون	(**) ٠,٣٧٧	١
	مستوى الدلالة	٠,٠٠٠	٠
	العدد	١٨٢	١٨٢

* دال احصائيا عند مستوى الدلالة (α≥٠,٠٥)

سادسا: **فحص العلاقة بين واقع تنظيم المعرفة، من جهة، وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، من جهة أخرى (الفرضية السادسة)**: تنص الفرضية السادسة على عدم وجود علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α≥٠,٠٥) بين واقع تنظيم المعرفة وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية.

ولقياس طبيعة العلاقة بين المتغيرين المذكورين، فقد فُحصت هذه الفرضية من خلال حساب قيمة معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين واقع تنظيم المعرفة، من جهة، وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، من جهة أخرى. ويوضح الجدول (٢٦) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بلغت (٠,٣٦٠) وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α≥٠,٠٥)، وبذلك يمكن القول إن الفرضية الصفرية لم تتحقق، وتحققت الفرضية البديلة، وهذه النتيجة تؤكد وجود علاقة معنوية (جوهرية) بين واقع تنظيم المعرفة وفاعلية أنشطة هذه المؤسسات.

الجدول (٢٦):
نتائج فحص الفرضية السادسة

		عملية توليد المعرفة	فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية
عملية تنظيم وتخزين واسترجاع	معامل ارتباط بيرسون	١	(**) ٠,٣٦٠
	مستوى الدلالة	٠	٠,٠٠٠
	العدد	١٨٢	١٨٢
فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية	معامل ارتباط بيرسون	(**) ٠,٣٦٠	١
	مستوى الدلالة	٠,٠٠٠	٠
	العدد	١٨٢	١٨٢

* دال احصائيا عند مستوى الدلالة (α≥٠,٠٥)

سابعا: **فحص العلاقة بين واقع تنفيذ المعرفة وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية (الفرضية السابعة)**: تنص الفرضية السابعة على عدم وجود علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α≥٠,٠٥) بين واقع تنفيذ المعرفة، وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية.

وقد فُحصت هذه الفرضية من خلال حساب قيمة معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين واقع تنفيذ المعرفة، من جهة، وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، من جهة أخرى. ويوضح الجدول (٢٧) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بلغت (٠,٣٦٥) وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α≥٠,٠٥)، وبذلك يمكن القول إن الفرضية الصفرية لم تتحقق، وتحققت الفرضية البديلة، وهذه النتيجة تؤكد وجود علاقة معنوية بين واقع تنفيذ المعرفة وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية.

الجدول (٢٧):
نتائج فحص الفرضية السابعة

		عملية تطبيق المعرفة	فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية
عملية تطبيق المعرفة	معامل ارتباط بيرسون	١	(**) ٠,٣٦٥
	مستوى الدلالة	٠	٠,٠٠٠
	العدد	١٨٢	١٨٢
فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية	معامل ارتباط بيرسون	(**)٠,٣٦٥	١
	مستوى الدلالة	٠,٠٠٠	٠
	العدد	١٨٢	١٨٢

* دال احصائيا عند مستوى الدلالة (α≥٠,٠٥)

ثامنا: فحص العلاقة بين واقع متابعة المعرفة والرقابة عليها وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية (الفرضية الثامنة): تنص الفرضية الثامنة على عدم وجود علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α≥٠,٠٥) بين واقع متابعة المعرفة والرقابة عليها وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية.

وقد فُحصت هذه الفرضية من خلال حساب قيمة معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين واقع متابعة المعرفة والرقابة عليها ، من جهة، وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، من جهة أخرى. ويوضح الجدول (٢٨) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بلغت (٠,٣٦٩) وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α≥٠,٠٥)، وبذلك يمكن القول أن الفرضية الصفرية لم تتحقق، وتحققت الفرضية البديلة، وهذه النتيجة تؤكد وجود علاقة معنوية بين واقع متابعة المعرفة والرقابة عليها وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية.

الجدول (٢٨):
نتائج فحص الفرضية الثامنة

		عملية متابعة المعرفة والرقابة عليها	فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية
عملية متابعة المعرفة والرقابة عليها	معامل ارتباط بيرسون	١	(**) ٠,٣٦٩
	مستوى الدلالة	٠	٠,٠٠٠
	العدد	١٨٢	١٨٢
فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية	معامل ارتباط بيرسون	(**)٠,٣٦٩	١
	مستوى الدلالة	٠,٠٠٠	٠
	العدد	١٨٢	١٨٢

* دال احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$٠,٠٥)

وخلاصة القول، يلاحظ من خلال نتائج الدراسة وجود علاقة معنوية بين مستوى تطبيق المعرفة من خلال عملياتها المختلفة (تشخيص المعرفة، تخطيط المعرفة، تحديث المعرفة، نشر المعرفة، توليد المعرفة ، تنظيم المعرفة تطبيق المعرفة، ومتابعة المعرفة والرقابة عليها) وبين فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة Keyser.R (2004) التي أظهرت نتائجها أن هناك علاقة ايجابية بين إدارة المعرفة وبين فاعلية مركز توليد الكهرباء في مؤسسات توليد الطاقة التابعة لسلطة وادي تينسي. وتتفق أيضا مع دراسة العمري (٢٠٠٤) التي خلصت إلى وجود علاقة بين الاستخدام المشترك لإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات وبين القيمة العالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية، إضافة إلى وجود زيادة في القيمة العالية لأعمال البنوك التجارية نتيجة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة.

وقد أثبتت نتائج الدراسة وأكدت على وجود علاقة معنوية بين تطبيقات إدارة المعرفة وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، وهنا لا بدّ من التأكيد على أن المؤسسات التي تمارس إدارة المعرفة وتستخدمها في حياتها التنظيمية تكون أكثر فاعلية وأكثر قدرة على تحقيق أهدافها، فالمؤسسات القادرة على تشخيص المعرفة من خلال امتلاكها للأدوات التي تمكنها من اكتشاف المعرفة، والقادرة على تحديد الأفراد الذين يمتلكون المعرفة –داخل المؤسسة وخارجها– والتي تهتم باستقطاب خبراء في

مجال إدارة المعرفة المرتبطة بأنشطتها هي بالضرورة أكثر قدرة على تحقيق أهدافها. كما أن المؤسسات تكون أكثر تنافسية وأكثر استدامة وأكثر فاعلية عندما تضع أهدافا تساعد في نشر المعرفة في المؤسسة، وتحدد الوسائل الملائمة لتحقيق الأهداف التي ينبغي معرفتها، وتسعى للحصول على المعرفة من مصادر متعددة، وتعتمد على الزبائن والعاملين كمصادر للمعرفة، وتقوم بمكافأة العاملين على أفكارهم الابتكارية وعلى جهودهم لكسب المعرفة، وتشجع العاملين على تبادل المعرفة بين العاملين داخل المؤسسة، وتعمل على تطوير المعرفة الحالية.

إن نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها يتطلب العمل الدؤوب نحو تحديث المعرفة وذلك من خلال تنقيح المعرفة بكافة الأساليب الفاعلة، ويتطلب منها مراجعة المعرفة بصورة دورية والعمل على تطوير الأفكار الجديدة المبتكرة.

وتعد الطاقة البشرية من العوامل الرئيسة في نجاح المنظمة، والاستثمار بتلك الطاقة يقود إلى نجاح المؤسسات في قدرتها على تحقيق أهدافها، وهذا الاستثمار يتم من خلال: نقل المعرفة المرتبطة بأنشطة المؤسسة من المصادر المتعددة إلى وحداتها المختلفة، وقيامها بعرض الأفكار الابتكارية التي تحصل عليها من خارج المؤسسة على العاملين فيها، والعمل على تدريب العاملين من أجل تنمية قدراتهم ومهاراتهم، ومساعدتهم في اكتساب المعرفة من خلال المصادر الداخلية ومن المصادر الخارجية. وتسعى المؤسسات للنجاح من خلال بذل كل جهودها لتطوير وسائل اتصال بين العاملين، وبين الوحدات المختلفة لتطوير المعرفة وترجمتها إلى خدمات جديدة وبرامج عمل. ولا شك أن المؤسسات التي تسعى إلى نشر المعرفة وتوزيعها وتبادلها بين الوحدات المختلفة وجميع العاملين تكون قادرة على تحقيق أهدافها.

إن المؤسسات التي تقوم بتشجيع العاملين على البحث عن المعرفة، ويتوفر لدى عامليها الاستعداد للبحث عن المعرفة المرتبطة بأنشطتها من مصادرها المتعددة، ويبدي عاملوها تفاعلا إيجابيا لتحويل المعرفة الكامنة في أذهانهم إلى معرفة صريحة واضحة هي أيضا قادرة على تحقيق أهدافها.

ومن أجل أن تنجح المؤسسات في تحقيق أهدافها يتطلب منها تنظيم المعرفة وتصنيفها وحفظها بحيث يسهل استخدامها، ويتطلب منها أيضا متابعة تطبيقها والرقابة عليها.

المبحث السادس: ملخص النتائج والتوصيات

أولا: ملخص النتائج

١. أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية تستخدم عمليات إدارة المعرفة من تشخيص وتخطيط وتحديث المعرفة ونشر وتقاسم وتوزيع وتوليد واكتساب وتنظيم وتخزين واسترجاع وتنفيذ المعرفة ومتابعة المعرفة والرقابة عليها. ومع أن المؤسسات الأهلية تستخدم جميع عمليات إدارة المعرفة إلا أنه يوجد تباين بين القطاعات المختلفة في مدى استخدامها لها، فيلاحظ أن مؤسسات قطاع الثقافة والفن هي أكثر القطاعات استخداما لعملية تشخيص المعرفة، يليها قطاع الطفولة وذوي الاحتياجات الخاصة وقطاع حقوق الإنسان والقطاع النسوي والصحي، بينما يلاحظ أن قطاع الجمعيات الخيرية هي أقل القطاعات استخداما لتشخيص المعرفة.

٢. فيما يتعلق بعملية تخطيط المعرفة يلاحظ من خلال النتائج أن القطاع النسوي وقطاع الطفولة وقطاع الثقافة والفن هي أكثر القطاعات استخداما لعملية تخطيط المعرفة، في حين إن قطاع الجمعيات الخيرية هي أقل القطاعات استخداما لعملية تخطيط المعرفة.

٣. فيما يتعلق بعملية تحديث المعرفة يلاحظ من خلال النتائج أن قطاع الطفولة والثقافة والفن وذوي الاحتياجات الخاصة هي أكثر القطاعات استخداما لعملية تحديث المعرفة، في حين إن قطاعي الصحي والجمعيات الخيرية هي الأقل استخداما لعملية تحديث المعرفة من بين القطاعات المختلفة الأخرى.

٤. بالنسبة لعملية نشر المعرفة يلاحظ أن قطاعات الطفولة والنسوي والثقافة والفن وذوي الاحتياجات الخاصة هي الأكثر استخداما لهذه العملية، في حين يلاحظ أن قطاعي الصحي والجمعيات الخيرية هي الأقل استخداما لهذه العملية.

٥. بالنسبة لعملية توليد المعرفة يلاحظ أيضا أن مؤسسات الثقافة والفن والطفولة والنسوي وذوي الاحتياجات الخاصة هي أكثر القطاعات استخداما لعملية توليد المعرفة ، في حين أن قطاعي الصحة والجمعيات الخيرية هي أقل القطاعات استخداما لتلك العملية.

٦. بالنظر إلى عملية تنظيم وتخزين المعرفة يلاحظ أن قطاع الثقافة والفن وذوي الاحتياجات الخاصة والطفولة هي أكثر القطاعات استخداما لعملية تنظيم وتخزين المعرفة في حين أن قطاعي الجمعيات الخيرية والصحة هي أقل القطاعات استخداما لهذه العملية.

٧. يستدل أيضا من النتائج أن قطاعات ذوي الاحتياجات الخاصة والثقافة والفن والطفولة هي أكثر القطاعات استخداما لعملية تنفيذ إدارة المعرفة، في حين أن قطاعي الصحة والجمعيات الخيرية هما أقل القطاعات استخداما لها.

٨. فيما يتعلق بعملية متابعة المعرفة والرقابة عليها يلاحظ من خلال النتائج أن مؤسسات القطاع النسوي والطفولة هي أكثر القطاعات استخداما لتلك العملية، في حين أن قطاع الجمعيات الخيرية والصحة هما أقل القطاعات استخداما لعملية متابعة إدارة المعرفة والرقابة عليها.

٩. فيما يتعلق بفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية فقد أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسات الأهلية نجحت خلال السنوات الخمس الأخيرة في تحقيق أهدافها من خلال أنشطتها المختلفة، مع الأخذ بعين الاعتبار أن هناك تفاوت بين القطاعات المختلفة في مدى تحقيقها لتلك الأهداف.

١٠. فيما يتعلق بالمعيقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، ففقد أظهرت النتائج أن من أبرز المعيقات هو عدم وجود إدراك كاف لمفهوم ودور إدارة المعرفة، وعدم وجود الموارد المناسبة لتطبيق نظام إدارة المعرفة، والافتقار إلى التدريب المتعلق بإدارة المعرفة وعدم الدعم الكافي من الإدارة العليا لعمليات إدارة المعرفة.

١١. أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية بين تطبيقات إدارة المعرفة وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، فالمؤسسات التي تمارس إدارة المعرفة وتستخدمها في حياتها التنظيمية تكون أكثر فاعلية وقادرة على تحقيق أهدافها من المؤسسات الأخرى التي لا تمارس إدارة المعرفة.

١٢. هناك تباين واضح بين قطاعات المؤسسات المختلفة في مدى استخدامها لإدارة المعرفة، فبينما يلاحظ أن قطاع الطفولة وذوي الاحتياجات الخاصة والقطاع النسوي وحقوق الانسان والثقافة والفن والبنية التحتية تستخدم عمليات إدارة المعرفة بصورة كبيرة، يلاحظ أن قطاع الجمعيات الخيرية والقطاع الصحي أقل استخداما لتلك العمليات.

١٣. المؤسسات الأهلية أثبتت فاعليتها ونجاعتها خلال السنوات الخمس الأخيرة، ويتمثل ذلك من خلال أنشطتها التي ساهمت في تحقيق أهدافها.

١٤. هناك علاقة مباشرة بين مدى ممارسة إدارة المعرفة وفاعليتها ، فالمؤسسات التي تمارس عمليات إدارة المعرفة هي أكثر فاعلية من غيرها التي لا تستخدمها.

١٥. تقوم المؤسسات الأهلية بعمليتي التشبيك والتنسيق فيما بينها ، الأمر الذي يمنحها القوة، ويهيىء لها الإمكانات لتحقيق اهدافها.

ثانيا: التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة تقدم الدراسة التوصيات الآتية:

١. أن تتبنى الإدارات العليا للمؤسسات الأهلية الفكر الاستراتيجي لإدارة المعرفة، وتعمل على تشجيعها وتطبيقها من خلال البرامج المختلفة.

٢. أن تعمل المؤسسات الأهلية على عقد دورات تدريبية من أجل تنمية قدرات العاملين وتطوير مهاراتهم ومعارفهم.

٣. تشجيع العاملين على اكتساب المعرفة من المصادر الداخلية والخارجية.

٤. العمل على تحويل المعرفة الكامنة في أذهان العاملين إلى معرفة صريحة، وذلك من خلال تبادل المعرفة بين العاملين بوسائل متعددة.

٥. السعي إلى إيجاد بيئة عمل يسودها الثقة والاحترام المتبادل والسلوك الأخلاقي والعلاقات التفاعلية الفاعلة بين المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية.

٦. ضرورة تخصيص وحدة مستقلة متخصصة بتطوير أنشطة إدارة المعرفة وتعمل على متابعة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تلك المؤسسات.

٧. السعي إلى تطوير مكتبة مهنية من أجل كسب المعرفة وتشجيع العاملين على تحديث المعرفة وتطويرها.

٨. السعي إلى تطوير وسائل الإتصال الالكترونية وتطوير برامج الإنترنت كوسيلة لاكتساب المعرفة وتبادلها.

٩. أن تقدم الجهات المانحة الدعم المادي للمؤسسات الأهلية من أجل أن تعمل على توفير كل المستلزمات التي تضمن تطبيق إدارة المعرفة بفاعلية وكفاءة مثل: تنمية الطاقة البشرية، وتوفير الأجهزة الالكترونية، وتطوير المكتبات وغير ذلك..

١٠. أن تتبادل المؤسسسات الأهلية المعرفة فيما بينها من خلال عقد اللقاءات والمؤتمرات وتبادل الخبرات.

المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع العربية

- أبو فارة، ي. (٢٠٠١): التدقيق التسويقي، المكتبة الأدبية، الخليل.
- أبو فارة، ي. (٢٠٠٦): واقع استخدام مدخل إدارة المعرفة في المصارف العاملة في فلسطين، مؤتمر جامعة العلوم التطبيقية، عمان، الأردن.
- الدوري، ز. العزاوي، ب. (٢٠٠٤): إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع التنظيمي، مؤتمر جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن.
- الخيرو ، ق. جلال ، س. (٢٠٠٤): أثر بعض مكونات إدارة المعرفة في عمليات القيادة الإدارية. مؤتمر جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن.
- الرفاعي، غ. ياسين، س.(٢٠٠٤): دور إدارة المعرفة في تقليل مخاطر الائتمان المصرفي. مؤتمر جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن.
- الروسان، أ. (٢٠٠٤): إدارة المعرفة والتعليم الإلكتروني. مؤتمر جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن.
- الشمري، إ. الدوري ،م. (٢٠٠٤) : إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي. مؤتمر جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن.
- الساعد ، ر. حريم ، ح.(٢٠٠٤) : دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في إيجاد الميزة التنافسية. مؤتمر جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن.
- الصباغ ، ع. (٢٠٠٠): علم المعلومات، مكتبة دار الثقافة للنشر والمعلومات. عمان، الأردن.
- الطائي، ح. ابو عياش.ع. (٢٠٠٤) : إدارة المعرفة في صناعة الضيافة الأردنية، مؤتمر جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن.
- العاني، ص. البشتاوي، س. الرحاحلة، م. (٢٠٠٤): دور إدارة المعرفة في تعزيز أداء المدقق الداخلي. مؤتمر جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن.
- العلي، ع. قنديلجي،ع. العمري ، غ.(٢٠٠٦) : المدخل إلى إدارة المعرفة. ط١ ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان. الأردن.
- العمري، غ. (٢٠٠٤): الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- الكبيسي، ص. (٢٠٠٥): إدارة المعرفة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.القاهرة، جمهورية مصر العربية.

- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي اسيا.(٢٠٠٤): منهجية إدارة المعرفة: مقاربة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الاسكوا الأعضاء، الأمم المتحدة، نيويورك.
- الإئتلاف الأهلي للدفاع عن حقوق الفلسطينيين في القدس. (٢٠٠٧): دليل المؤسسات الأهلية في القدس.
- حجازي ، هـ. (٢٠٠٥) : إدارة المعرفة – مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان. الأردن.
- حرب،ج.(٢٠٠٣) : العمل التطوعي في المجتمع الفلسطيني – تطور أم تراجع – مجلة اسوار للأبحاث الفكرية والثقافية الوطنية ، عدد ٢٥، ص ص ٢٥٦–٢٨٥.
- حمد، س. (٢٠٠٦) : فاعلية البرامج التدريبية لمعلمي المرحلة الأساسية من وجهة نظر المعلمين والمديرين في مديريتي التربية والتعليم ضواحي القدس / الرام ومحافظة رام الله والبيرة، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
- شبكة المنظمات الأهلية، (١٩٩٩): المؤسسات الأهلية في القدس – الواقع والآفاق.
- صبري، هـ. (٢٠٠٤): العرب والمعرفة والمستقبل. مؤتمر جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن.
- عبده ، ف. (٢٠٠٥): واقع المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية في ظل غياب البلدية العربية، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
- عطية ، خ. (٢٠٠٥): أسس إدارة المعرفة. الملتقى العربي الأول حول الأساليب الحديثة لإدارة لمكتبات ومراكز المعلومات بالجودة الشاملة. الاسكندرية– جمهورية مصر العربية.
- عقيل، ح. (٢٠٠٤) : استراتيجيات إدارة المعرفة.عالم التربية. عدد ١٤. السنة الخامسة.
- علي، ن. (١٩٩٤): العرب وعصر المعلومات. سلسلة كتب عالم المعرفة. العدد ١٨٤. الكويت.
- عليان، ر. غنيم،ع. (٢٠٠٠) : مناهج وأساليب البحث العلمي. ط١. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- عيوش ، ذ. (١٩٩٧) : مؤسسات الخدمات الاجتماعية في القدس واحتياجاتها حتى عام ٢٠٠٠. جمعية الدراسات العربية. القدس.
- قطر، أ. (٢٠٠٥) : إدارة المعرفة، الملتقى العربي الأول حول الأساليب الحديثة لإدارة لمكتبات ومراكز المعلومات بالجودة الشاملة. الاسكندرية – جمهورية، مصر العربية.

- كسواني ، ح.(٢٠٠٤): شعور المعلمين بالفاعلية واعتقادهم حول ضبط الطلبة، رسالة ماجستير. جامعة القدس. فلسطين.
- لطفي، ط.(٢٠٠٤): العمل الخيري والإنساني في دولة الإمارات العربية المتحدة. مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية. أبو ظبي.
- مكليود، ر. (٢٠٠٠) : نظم المعلومات الإدارية. ترجمة سرور علي ابراهيم، دار المريخ للنشر، الرياض.
- نجم،ع. (٢٠٠٤): إدارة المعرفة – المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات – مؤسسة الوراق. عمان. الأردن.
- يوسف ،ع. (٢٠٠٤): إدارة المعرفة كأداة من أجل البقاء والنمو، مؤتمر جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن.
- الملكاوي، إ. (٢٠٠٦): إدارة المعرفة– الممارسات والمفاهيم. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
- العامري. ص، الغالبي. ط. (٢٠٠٤): رأس المال المعرفي ـ الميزة التنافسية الجديدة لمنظمات الأعمال غي ظل الإقتصاد الرقمي. في: منصور، ط، والخفاجي، ن، (٢٠٠٨): قراءات في الفكر الإداري المعاصر. المطبعة العربية. عمان.
- خليل، ع. (٢٠٠٨): تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري بجامعة القدس المفتوحة في ضوء إدارة المعرفة. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم. معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- *Proceeding of the Conference on Human Factors in Computing Systems*
- *(New York: ACM Press, 1999 , pp. 88 – 95).*
- *Allee, V., "The Value Evolution: Addressing Larger Implications of an Intellectual Capital and Intangibles Perspective," Journal of Intellectual capital, vol. 1, no. 1, 2000, pp.17-32.*
- *Allen, V., The Knowledge Evolution (MA, Boston: Butterworth-Heinemann, 2003).p13, p.16.*
- *Anantatmula, Vital Sree Panduranga (2004) :"Criteria for Measuring Knowledge Management Efforts in Organizations. Doctor Thesis, George Washington University.*
- *Barnes, Stuart (ed.) (2002):Knowledge Management systems: Theory and Practice , London, Thomson Learning.*
- *Coakes, Elayne (ed.) (2003) , " Knowledge Management: Current Issues and Challenges, U.S.A., Idea Group Publishing.*
- *Coakes, Elayne (ed.) (2003), "Knowledge Management: Current Issues and Challenges", U.S.A., Idea Group Publishing.*
- *Cortada, James, and Woods, John. (2003): Knowledge Management. Boston, Butterworth-Heinmann.p.71*
- *Darling, M. S. (1996) , "Building The Knowledge Organization", Business Quarterly , Vol. 61. Issue.2.*
- *Dueck, G., "Views of Knowledge are Human Views," IBM systems journal, vol. 40, no.4, 2001, pp.885-888.*
- *Harris, D., (1996): Creating a Knowledge – Centric Information Technology Environment, Free Press.p 73*
- *Harris, J. and A. Henderson, " a Better Mythology for System Design,*
- *Heising, P. Vorbeck, J. (2000), "Benchmarking Survey Results" in: Mertins, K., Heisig, P. and Vorbeck, j. (2001), Knowledge Best Practices In Europe, Springer Verlag Berlin, HeidelberyK Germany.*
- *Hirsch, P, and Levin, D. (1999), "Umbrella Advocates versus Validity Police: a Life Cycle Model", Organization Science, vol. 10, no. 2, pp. 19-21.*

- *http://www.about-goal-setting.com/KM-library1/index.html.*
- *http://www.ngoce.org/content/ngodef.doc*
- *Kao, Hsin (2005): The Exploration Of The Relationship Between Taiwanese Executive Leadership Style And Knowledge management practice In mainland China. Doctor thesis , University of the Incarnate word.*
- *Keyser, Richard Lewis (2004): Assessing The Relationship Between Knowledge management And Plant Performance At The Tennessee Valley Authority, Doctor thesis, The University of Alabama in Huntsville.*
- *King , W. R., (2000) , Playing An Integral Role In Knowledge Management " , Information System Management , Vol.17, Issue.4.*
- *KPMG Management Consulting (1999), "Knowledge Management : Research Report 2000, London: KPMG web site.*
- *Lawson, Sheron. (2005): Examining the relationship between organizational culture and knowledge management, Nova Southern University, Nova, USA, pp.10-43.*
- *Liu, Shih-Chen. (2003): A Study of Factors that facilitate use of knowledge management systems and the impact of use on individual learning, The Claremont Graduate University, California, USA, pp.9-27.*
- *Lucier, Charles, and Janet Torsilieri, "Why Knowledge Programs Fail: a CEO>s Guide to Managing Learning", Strategy and Business, Fourth Quarter, 1997, no. 9, pp. 14-28.*
- *Malhorta, Y. (1998),"Knowledge Management: Knowledge Management and Workers, a View from a Front Line", Internet (http:/www.brint.com/interview/maeil.htmvisited on May14, 2004.*
- *Novins, P. and Armstrong, R. (2001), "Choosing Your Spots for Knowledge Management", Managing Organization Knowledge, no. 1, p. 48.*
- *Prusak, Larry, "knowledge, Can it be Managed?," Presented at the IBM Academy of Technology Conference on Knowledge Management, (Fishkill, New York, June 27-29,2000). P.27.*
- *Quinn, J. B., Anderson, P., Finkelstein, S. (1996), "Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best" , Harvard Business Review, Vol. 74, No. 2.*

- *Rastogi, P. N. (2000) , " Knowledge Management and Intellectual Capital – The New Virtuous reality of Commpetitiveness " , Human System Management , 19.*
- *Roman-Velazquez, Juan (2004): An Empirical Study of Knowledge Management in the Government and Nonprofit Sectors: Organizational Culture Composition and its Relationship with Knowledge Management Success and the Approach for Knowledge Flow. Doctor thesis, The George Washington University.*
- *Stettner, Morey (2002) : Skills for New Managers , U.S.A, McGraw – Hill.*
- *Stewart, T., Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations (Currency Doubleday, New York: 1997). P. 43. p. 127.*
- *Sveiby, Karl, and Tom Lloyd, Managing Knowledge (London: Bloomsbury, 2001).*
- *Svieby, K., 2000), The New Organizational Wealth: Managing and Measuring the Knowledge based Assets, Francisco, Berrett Keohler. P.76.*
- *Teece, D., "Strategies for Managing Knowledge Assets: The Role of Firm Structure and Industrial Context," Long Range Planning, vol. 33, no. 1, 2000, pp. 35-54.*
- *Thierauf, Robert, Knowledge management Systems for Business (Westport: Quorum Books, 2003).*
- *Turban, E.Kelly , R., and potter , R. E. (2001), "Introduction to Information Technology", John Wiley and sons , Inc., U.S.A.*
- *Wenig, R. (1996), What is Knowledge Management, Internet, (http:// www.members.aol.com/rgwenig/know1.htm, visited on June 13, 2004). P. 5.*
- *Wiig, K., Knowledge Management Foundations: Thinking about Thinking (Arlington: Schema Press, 2003).p.1.*